

PETER IVANOV  
Virtual Power Teams



## PRESSEERGEBNISSE

Frühjahr 2017

**PS:PR**

AGENTUR FÜR  
PUBLIC RELATIONS  
GMBH



## Management der Zukunft

[ZUR ÜBERSICHT »](#)
**GASTBEITRAG** [Arbeitsform der Zukunft](#)

14. Februar 2017

# So führen Sie virtuelle Teams


[Industrie 4.0](#)
[Erfolgsfaktoren für die Führung in digitalen Unternehmen](#)

von Peter Ivanov

Ein Kollege sitzt in Shanghai, drei in Washington, zwei in Frankfurt und einer in Oslo. Für Führungskräfte sind derartige Teamkonstellationen eine große Herausforderung - und eine große Chance.

Die Grenzen der Arbeit und andere Beschränkungen haben sich aufgelöst. Unternehmen und Verbraucher denken global, und die besten Leute aus allen Teilen der Erde können für die besten Unternehmen der Welt tätig sein. Mehr als 80 Prozent der Beschäftigten arbeiten schon heute regelmäßig mit Menschen zusammen, die sich an einem anderen Ort, in einer anderen Stadt oder auf der anderen Seite der Erde befinden, wie eine Studie von Forrester Research ergab.

Expertenteams bilden sich, um ein Projekt auf die Beine zu stellen und trennen sich dann wieder, bis sie sich in anderer Konstellation neuen Inhalten widmen. Dieses „grenzenlose“ Arbeiten ist keinesfalls nur eine Begleiterscheinung der Globalisierung und Digitalisierung, mit der man sich irgendwie arrangieren muss. Sie ist die Arbeitsform der Zukunft und eine Riesenchance für Unternehmen.

## Herausforderungen des „grenzenlosen“ Arbeitens

Gleichwohl stellt es besondere Herausforderungen an die Führung: Wo Teams nicht mehr nur an einem Ort miteinander kooperieren, sind andere Techniken gefragt, um erfolgreiches Arbeiten zu ermöglichen sowie Motivation und Leistungsfähigkeit hoch zu halten. Im Unterschied zur herkömmlichen Arbeitsweise am immer gleichen Ort, mit den immer gleichen Menschen, bietet die Arbeit in virtuellen Teams nur begrenzte Möglichkeiten des direkten Austauschs und der Interaktion. Auch formale Autorität spielt hier eine untergeordnete Rolle.

### Zum Autor

► Peter Ivanov

Die Teammitglieder bekommen sich bis auf Videocalls kaum zu Gesicht, fühlen sich häufig isoliert, missverstanden oder gar frustriert. Auch die altersbezogene und kulturelle Vielfalt kann zu einem Problem werden: Wir leben in einer Zeit, in der zum ersten Mal vier Generationen miteinander zusammenarbeiten werden: Die Babyboomer, die Generationen X, Y und Z.

Hinzu kommt die hohe kulturelle Diversität. Nach meiner Erfahrung als Manager virtueller Teams gibt es in Gruppen von zehn Mitarbeitern nicht selten sechs bis acht verschiedene Ethnien. Dieser Mix aus Alter und Kultur birgt auch immer jede Menge Konfliktpotenzial, führt zu hoher Fluktuation und macht es für Führungskräfte schwer, Talente dauerhaft zu halten.



**PREMIUM | Sprengers Spitzen**  
**Wie Teamgeist in der digitalen Welt funktioniert**  
Virtuelle Teams, Homeoffice und Videokonferenzen – die Digitalisierung stellt den Teamgeist auf die Probe.

Und schließlich führt die „flachere“ Welt, die Globalisierung und die Erschließung neuer Märkte dazu, dass Lieferketten komplexer werden. Unternehmen beziehen notwendige Komponenten und Dienstleistungen von unterschiedlichen Standorten der Welt. Mehr Partner im Supply-Chain-Netzwerk, mehr Produkte, Varianten, Veränderungen führen damit auch zu mehr Komplexität. Für multinationale Konzerne stellt dieses hohe Maß an Outsourcing die Herausforderung dar, Partner und Lieferanten in ein funktionierendes Ökosystem zu integrieren. Für KMUs ergibt sich daraus eine erhöhte Nachfrage an flexibler Arbeitskraft.

Seite 1: **So führen Sie virtuelle Teams**

Seite 2: **Virtuelle Teams – eine Riesenchance für Unternehmen**

Seite 3: **Als Führungskraft sorgen Sie für die richtige Kommunikation**

Artikel teilen



✉ Versenden

DAX ® 12.706,36 <b>-0,85%</b>	E-STOXX 50® 3.546,73 <b>-1,10%</b>	MD AX ® 25.153,48 <b>-1,01%</b>	Dow Jones 21.238,05 <b>-0,16%</b>	Gold (USD) 1.266,00 <b>-0,03%</b>	EUR/USD 1,1199 <b>-0,06%</b>	Börsenkurse
----------------------------------	---------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------	-------------

Die WirtschaftsWoche > Erfolg > Management der Zukunft > Arbeitsform der Zukunft: Virtuelle Teams – eine Riesenchance für Unternehmen

Spezial

## Management der Zukunft



[ZUR ÜBERSICHT »](#)

### Arbeitsform der Zukunft

## So führen Sie virtuelle Teams



### Virtuelle Teams – eine Riesenchance für Unternehmen



- Versenden
- Drucken
- Merken
- Startseite

Auf der anderen Seite sind virtuelle Teams eine Riesenchance für Unternehmen: Die Heterogenität innerhalb des Teams kann gleichzeitig auch eine der größten Ressourcen sein – wenn die Mitarbeiter nicht nur geografische, sondern auch Alters- und kulturelle Grenzen überschreiten und gerade aus dieser Unterschiedlichkeit ihre Kraft beziehen. So entfaltet sich das Potenzial einer ganzen vernetzten Welt.

Führungskräfte können auf eine noch nie dagewesene Auswahl an Top-Mitarbeitern und Expertise zugreifen. Digitale Plattformen wie LinkedIn oder XING eröffnen per Mausklick den Zugang zu einem gigantischen weltweiten Expertenpool. Der Konzern, das mittelständische Unternehmen, die wissenschaftliche Einrichtung oder NGO kann auf diese Weise global präsent sein. Sie haben Zugang zu weltweiten Ressourcen, werden flexibel, skalierbar, können mehr vorhandenes Wissen nutzen und müssen weniger in die eigene Weiterbildung investieren.

**DIGITAL  
IST EGAL**

### Führungsqualitäten Digitalisierung klappt nur mit guten Chefs

Ist in der digitalen Welt Menschlichkeit noch gefragt? Diese Frage verunsichert viele Führungskräfte. Die Antwort: Führung wird im digitalen Zeitalter wichtiger denn je. Doch sie muss sich ändern.

Vorausgesetzt, es gelingt der Führungskraft, die Experten zu einen, für ein lohnendes gemeinsames Ziel zu begeistern, die geografischen, kulturellen und altersbezogenen Unterschiede technisch zu überbrücken und durch einen kraftvollen, erfolgshungrigen Spirit zu verbinden. Ein virtuelles Team ist ähnlich aufgebaut wie ein Atom, mit einem Kern und verschiedenen Teilchen, die den Kern umkreisen. Es kommt in einem Team immer darauf an, trotz Distanz die Gravitationskraft zu erhalten. Der energetische Kern des Teams ist das gemeinsame Ziel – das, was alle Mitglieder begeistert, motiviert und zu Spitzenleistung antreibt.

### Definieren Sie erst das Warum und dann das Ziel

Als Führungskraft brauchen Sie deshalb absolute Klarheit – über Ihre Absichten, Ziele und die Menschen in Ihrem Team. Das „Warum“ ist damit das übergeordnete Ziel, was sich beispielsweise in der Aussage von Steve Jobs zeigt: „Apple baut Computer, um sie zu lieben.“

Sobald das „Warum“ klar ist, muss das „Was“ definiert werden: Was sind die Hauptziele? Die beste Möglichkeit, um Ziele in einem virtuellen Team zu definieren, ist ein interaktives Format – ein Workshop, Face-to-Face oder online. Die Gruppenmitglieder die Agenda gemeinsam gestalten zu lassen, ist der effektiv beste Weg, um ihre Leistungsbereitschaft dauerhaft zu wecken. Meist werden Ziele für eine Gruppe von 10 bis 15 Mitgliedern bestimmt, unabhängig davon, ob es ein Projekt- oder ein Führungsteam ist.

### Ohne persönliches Kennenlernen geht es nicht

Viele Manager von virtuellen Teams sind sich nicht klar darüber, wie wichtig es für den Teamerfolg und das Erreichen der Ziele ist, die Mitarbeiter und ihre einzigartigen Persönlichkeiten näher kennenzulernen. Während in größeren Unternehmen immer die Möglichkeit der „Kaffeemaschinenkonversation“ besteht – sich besser kennenzulernen, über die eigenen Interessen zu sprechen, Begeisterung zu teilen und die eigene Geschichte zu erzählen – gibt es in virtuellen Teams nur wenig Gelegenheit dazu. Oft bleiben die Personen sogar anonym.

Doch ohne als Mensch gesehen und wahrgenommen zu werden, aktiviert niemand sein volles Potenzial. Gerade weil es über geografische Distanz keine spontanen Anlässe für persönliche Kommunikation gibt, ist das Kennenlernen umso wichtiger. Je besser Sie Ihre Teammitglieder kennen, je mehr Sie darüber wissen, was ihnen am Herzen liegt, Freude macht, Energie spendet, desto besser können Sie ein Team auch über große Entfernungen führen und unterstützen.

#### Seite 1: So führen Sie virtuelle Teams

Seite 2: Virtuelle Teams – eine Riesenchance für

Unternehmen

Seite 3: Als Führungskraft sorgen Sie für die richtige  
Kommunikation

Seite 2/3 | Alles zeigen >

◀ | 1 | 2 | 3 | ▶



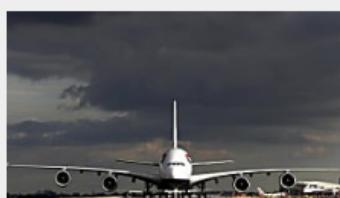
Artikel bewerten



**Schlagwörter:** Personalwesen | Mitarbeiterführung | LinkedIn | Skype Technologies SA | Xing | Cisco

© Sie wollen unsere Inhalte verwenden? Erwerben Sie hier die Rechte!

### ■ Auch interessant



AIRBUS A380



THERESA MAY



IMMOBILIEN-RICHTIG -



ZINSSPIEL

ANZEIGE

ANZEIGE

Spezial

## Management der Zukunft

[ZUR ÜBERSICHT »](#)

### Arbeitsform der Zukunft

## So führen Sie virtuelle Teams



### Als Führungskraft sorgen Sie für die richtige Kommunikation

Artikel teilen



Je mehr wir mit Menschen arbeiten, die sich an einem anderen Ort, in einer anderen Stadt oder auf der anderen Seite der Erde befinden, desto mehr sind wir auf analoge und digitale Kommunikationskanäle angewiesen: auf Telefon, E-Mails, Apps wie Skype oder FaceTime, professionelle Tools für Videokonferenzen wie WebEx oder geschlossene Online-Diskussionsgruppen.

Damit Selbstorganisation auf Dauer gut funktioniert, braucht es strukturierte Gruppenforen, die es möglich machen, Dinge miteinander zu teilen, einander zu unterstützen, gemeinsam kreativ zu brainstormen und konstruktive Debatten zu führen. Jeder muss zu Wort kommen können, idealerweise haben alle eine feste Redezeit. Das reduziert Langeweile und sorgt dafür, dass alle sich beteiligen. Und was auch gerne vernachlässigt wird: Jeder sollte von seinen persönlichen und beruflichen Höhen und Tiefen erzählen können, die er oder sie seit dem letzten Gespräch erlebt hat. Nur so können empathische, dynamische und dauerhafte zwischenmenschliche Beziehungen entstehen.



Wie meistern deutsche Topmanager den digitalen Wandel? Welche Fähigkeiten brauchen moderne Chefs? Und was können sie von Start-ups lernen? Die Antworten finden Sie in unserem Sonderheft „Digital Leadership“.

### Führungskräfte müssen für den richtigen Spirit sorgen

Manager von virtuellen Teams gehen oft ganz selbstverständlich davon aus, dass ihre Mitarbeiter sich selbst motivieren, engagieren und die volle Leistung bringen. Es gibt Gehälter, bei freien Experten entsprechende Honorare und vielleicht auch Prämien oder Boni – und das war's. Nichts, um die Flamme zu entzünden, die Spitzenleistungen entfacht und Begeisterung dauerhaft lodern lässt. Um die Extrameile zu gehen und herausragende Ergebnisse zu erzielen, braucht es eine Belohnung.

## Strategieumsetzung: Tipps von Managern für Manager

- ▶ Sachebene: Schritt für Schritt
- ▶ Sachebene: Zeitmanagement
- ▶ Sachebene: Nichts unterschätzen
- ▶ Sachebene: Eindruck
- ▶ Sachebene: Visualisierung
- ▶ Beziehungsebene: Managerqualitäten
- ▶ Beziehungsebene: Andere einschätzen
- ▶ Beziehungsebene: Andere überzeugen
- ▶ Beziehungsebene: Andere führen
- ▶ Beziehungsebene: Vorsicht Chef
- ▶ Selbstanagement: So klappt's

Geld kann durchaus eine Rolle spielen, sollte aber nicht das Einzige sein, was Ihnen einfällt. Noch besser sind Teamevents in einer einzigartigen Location, zu der Ihre Mitarbeiter sonst keinen Zugang hätten, eine unvergessliche Party oder ein Preis, der im festlichen Rahmen verliehen wird.

Zwei Dinge sind hier wichtig: Erstens muss die Belohnung zum Engagement passen, das Sie erwarten. Außergewöhnliche Leistungen verdienen außergewöhnliche Belohnungen – und zwar für alle. Zweitens muss die Art der Belohnung möglichst alle Teammitglieder abholen. Die einen wünschen sich ein Gemeinschaftserlebnis, andere wollen sehen und spüren, dass sie die Welt ein Stück verändert haben. Hier schließt sich der Kreis wieder: Je besser Sie Ihre Leute persönlich kennen, desto leichter fällt es Ihnen, den richtigen Anreiz zu setzen und Ihr Team zu einem virtuellen Powerteam zu führen.

Seite 1: **So führen Sie virtuelle Teams**

Seite 2: **Virtuelle Teams – eine Riesenchance für Unternehmen**

Seite 3: **Als Führungskraft sorgen Sie für die richtige Kommunikation**

**Seite 3/3 | Alles zeigen >**

◀ | 1 | 2 | 3 | ▶

Artikel bewerten



**Schlagworte:** Personalwesen | Mitarbeiterführung | LinkedIn | Skype Technologies SA | Xing | Cisco



# Startup Valley .news

The Founder Magazine

Startup  
Valley.news

Deutschland € 5,80  
Österreich € 6,70  
Schweiz CHF 8,90  
Luxemburg € 6,90

03/2017

WE THINK GLOBAL

**Der Traum vom  
Silicon Valley**

Gründen im  
Rheinland

Eigenlob  
stinkt nicht

Kreativschmiede  
**Start-up**

**Sales**  
Strategien  
für Start-ups

Marketing  
für Start-ups

Geld  
ohne  
Bank

# airbnb

Im Gespräch mit Alexander Schwarz - General Manager airbnb für die Dachregion

# Virtuelle To

## *Arbeitsform der Zukunft Riesenchance für Start-*

**D**ie Zeit der Garagen-Start-ups ist längst vorbei. Dank Globalisierung, Digitalisierung und Vernetzung gibt es auch für Gründer immer mehr Möglichkeiten, „grenzenlose“ Teams zu bilden und weltweit zu agieren. Sie haben kein gemeinsames Büro, kommunizieren überwiegend über Telefon, Mail, Skype & Co. Für Start-up-Teams sind solche Konstellationen die optimale Lösung, um nah am Kunden zu sein und schnell auf die individuellen Ressourcen von Experten zugreifen zu können – und zwar genau dann, wenn diese auch benötigt werden.

### Chancen virtueller Teams

Start-ups sind nicht nur schneller, flexibler und innovativer als traditionelle Unternehmen, sie haben auch ein feineres Gespür für menschliche Bedürfnisse. Als virtuelle Teams können sie nah an den Zielmärkten sein. Kostspielige Zweigniederlassungen werden überflüssig – gearbeitet wird häufig im Home Office. Über das Internet sind alle miteinander verbunden und jederzeit erreichbar. Digitale Plattformen wie LinkedIn oder XING eröffnen per Mausklick den Zugang zu einem weltweiten Expertenpool, zu Teilzeitmitarbeitern, Freelancern, Grafikdesignern, Textern, Crowdfunding Experten ... Typischerweise hat jeder Experte wiederum ein Netzwerk, über das er eben-

falls via Internet verbunden ist. Nicht nur für junge Mütter und „Social Entrepreneurs“, die mit Freiwilligen arbeiten, sind die flexibleren Start-up-Teams immer häufiger die bessere Wahl. Die Voraussetzungen, ein globales Powerteam zu schaffen, waren noch nie so gut wie heute.

### „Gründungen scheitern oft nicht am Team, sondern im Team“

Die größte Herausforderung besteht heute weniger darin, das richtige Personal zu finden, sondern darin, persönliche Konflikte und Überschneidungen der Verantwortungsbereiche (bei mehreren

Start-up-Unternehmern) zu vermeiden. „Gründungen scheitern oft nicht am Team, sondern im Team“, so das Ergebnis einer Studie des RKW Kompetenzzentrums. Gleichzeitig muss es den Gründern gelingen, alle Teammitglieder von einer Idee zu überzeugen, für ein gemeinsames Ziel zu vereinen, durch einen kraftvollen erfolghungrigen Spirit zu verbinden sowie räumliche und kulturelle Unterschiede zu überbrücken. Hinzu kommt die altersbezogene Diversität: Wir leben in einer Zeit, in der zum ersten Mal vier Generationen – die Babyboomer, die Generationen X, Y und Z – miteinander zusammenarbeiten werden.

# teams und eine ups



## Peter Ivanov

Peter Ivanov ist Experte für virtuelle Teams, Keynote-Speaker, Executive Coach und Autor. Er hat virtuelle Teams mit mehr als 100 Mitarbeitern geleitet, die sich auf Europa, Asien und Afrika verteilt. Sein Management-System „Virtual Power Teams“ wurde mehrfach mit Corporate Awards ausgezeichnet. [www.peter-ivanov.com](http://www.peter-ivanov.com)

## Vier Erfolgsfaktoren virtueller Teams

Wo Menschen unterschiedlichen Alters, mit verschiedenem kulturellen Hintergrund und nicht an einem Ort, von Angesicht zu Angesicht, miteinander kooperieren, sind andere Techniken gefragt, um erfolgreiches Arbeiten zu ermöglichen. Wer das schaffen will, steht vor der Aufgabe, eine effektive, vertrauensvolle Zusammenarbeit zu organisieren, kollaborative Strukturen zu schaffen, Verantwortungsbereiche klar zu definieren und für eine strukturierte Kommunikation zu sorgen. Aber wie gelingt es, die besten Leute zu einem Powerteam zu vereinen?

## Die persönliche Ebene beachten

Menschen haben individuelle Denkstile, gehen jeweils anders mit Informationen um und sind aus unterschiedlichen Gründen motiviert, bei einem Projekt mitzumachen. Durch Kennenlernen und den Aufbau von Vertrauen entsteht Sicherheit. Wenn ich weiß, wie eine Person denkt und fühlt, dann verstehe ich auch besser, wie sie an ihre Aufgaben herangeht.

## Individuelle Stärken zu einer Einheit verschmelzen

Stärken Sie die Stärken der Teammitglieder. Diese können Sie etwa über den Gallup-Stärkenfinder, in einem Workshop oder Online-Test erfahren. Anschließend entwickeln Sie einen Plan, wie sich individuellen Stärken besser für die Arbeit des Teams nutzen lassen. Die so entdeckten Stärken dienen auch dazu, weitere Rollen und Verantwortlichkeiten zu vergeben.

## Strukturierte Kommunikation

Virtuelle Teams nutzen eine Menge Kommunikationskanäle: Neben Telefon und E-Mail auch Apps wie Skype, FaceTime oder Tools für Videokonferenzen. Oft konferieren sie kurzfristig, wenn ein Problem ansteht. Solche Gespräche sind sicher notwendig, aber bei weitem nicht ausreichend. Die richtige Kommunikation von Anfang an entscheidet wesentlich darüber, ob ein virtuelles Team dauerhaft erfolgreich ist. Dazu braucht es strukturierte Gruppenforen, um Dinge miteinander zu teilen, sich zu unterstützen, zu brainstormen und konstruktive Debatten zu führen. Gerade anfangs ist es wichtig, dass alle zu Wort kommen und genügend Redezeit haben. Jeder sollte seine Höhen und Tiefen erzählen können. Nur so können empathische, dynamische und dauerhafte zwischenmenschliche Beziehungen entstehen.

## Belohnungen für außergewöhnliche Leistungen

Chefs virtueller Teams gehen oft selbstverständlich davon aus, dass ihre Mitarbeiter sich engagieren und die volle Leistung bringen. Es gibt Gehälter, bei freien Experten entsprechende Honorare, vielleicht noch Boni – und das war's. Doch das reicht nicht: Menschen wollen Helden sein und in einem Siegerteam über sich hinauswachsen. Belohnungen tragen maßgeblich dazu bei. Geld kann hierbei eine Rolle spielen, noch besser sind gemeinsame Teamevents. Die Belohnung muss jedoch zum Engagement passen, das Sie erwarten und möglichst alle Teammitglieder abholen. Hier schließt sich der Kreis wieder: Je besser Sie Ihre Leute kennen, desto leichter fällt es Ihnen, den richtigen Anreiz zu setzen.

# Führung & Management AKTUELL

Mitarbeiterführung · Motivation · Selbst- und Zeitmanagement

## INNOVATIV FÜHREN

### Setzen Sie auf die Generationenvielfalt!



© contrastwerkstatt - Fotolia.com

Um die Lücke zu schließen und die gegenwärtige Altersstruktur der Gesellschaft zu erhalten, wären jährlich gut 500.000 Zuwanderer nötig – die dann auch langfristig bleiben. Gut die Hälfte der deutschen Unternehmen klagt bereits über einen signifikanten Mangel an Fach- und Führungskräften. Doch wieso in die Ferne schweifen, wenn das Gute unter Umständen zum Greifen nahe ist?

**L**etztlich muss es das Ziel sein, Arbeitsbedingungen so attraktiv zu gestalten, dass sowohl langjährige Mitarbeiter gehalten als auch neue langfristig gewonnen werden.

Traditionelle Arbeitszusammenhänge und -abläufe lösen sich auf. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, steht heute die flexible und bedarfsgerechte Vergabe von Aufträgen im Vordergrund, losgelöst von fixen Arbeitsorten und -zeiten.

#### Erkennen Sie die Chancen, die eine neue Arbeitskultur bietet

Das Resultat dieser Entwicklung: Unsere Arbeitswelt wandelt sich von einer Präsenz- zu einer Ergebniskultur. Für Arbeitnehmer ergeben sich hieraus individuelle Gestaltungspotenziale, die unter anderem eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit sich bringen.

Also Schluss mit „9-to-5-Jobs“ und stattdessen virtuelle Teams und Heimarbeitsplätze für alle? Das wäre zu kurz gegriffen. Natürlich müssen Führungskräfte jetzt handeln und die klassischen Konzepte von Ar-

beit, die Zeit, Raum und Organisation betreffen, neu durchdenken.

#### Der Preis: Mehr Verantwortung

Was Sie dabei jedoch nicht übersehen dürfen: Noch lange nicht alle Mitarbeiter wünschen sich die mit der Digitalisierung einhergehende steigende Verantwortung für das eigene Tun! Hier gilt es, einen Kompromiss zu finden, um ihnen genug Freiheit auf der einen Seite, aber auch die notwendige Sicherheit zu geben. Denn auch wenn die Generation Y und ihre Bedürfnisse in aller Munde sind – die große Mehrheit der Unternehmen sieht sich vor allem mit den Folgen des demografischen Wandels konfrontiert. Anders als noch vor 50 Jahren befinden sich heute vier, teilweise sogar noch fünf Generationen gleichzeitig im Arbeitsprozess:

- Wirtschaftswunder-Generation (bis 1950)
- Babyboomer (1951 bis 1965)
- Generation X (1966 bis 1980)
- Generation Y (1981 bis 1995)
- Generation Z (ab 1996)



#### Teamarbeit im Wandel

Teams sind Chamäleons!

Liebe Leserinnen,  
liebe Leser,

Teams wechseln je nach Umgebung ihre Farbe. Sie passen sich ihrer Umgebung und den wechselnden Arbeitsbedingungen an. Diese Anpassungsprozesse müssen Sie kontinuierlich begleiten und immer wieder nachjustieren. Dies gelingt Ihnen umso besser, je mehr Sie die Vielfalt in der Teamarbeit berücksichtigen:

die unterschiedlichen Arbeitsformen und die altersgemischte Zusammensetzung der Teams. Kurz gesagt: Teams sind im Wandel – deshalb müssen auch Sie Farbe bekennen!

*Ihr  
Gerhard Tinnefeldt*

Gerhard Tinnefeldt ist Wirtschaftspsychologe und arbeitet als Karrierecoach sowie als Berater und Trainer im Bereich Führung, Kommunikation und Personalauswahl.



# Erfolgsfaktoren virtueller Powerteams

Teamaarbeit über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg gehört längst zum Arbeitsalltag – und wird in Zukunft immer mehr zur Norm werden. Schon heute arbeiten laut Forrester Research über drei Viertel der Beschäftigten in den Industriestaaten mit Menschen zusammen, die sich an einem anderen Ort befinden. Doch wie funktionieren virtuelle Teams und Netzwerke?

**U**nternehmen konzentrieren sich immer mehr auf ihre Kernkompetenzen und überlassen alles andere externen Partnern und Netzwerken.

Business-Netzwerke wie LinkedIn oder XING ermöglichen per Mausklick den Zugang zu einem weltweiten Expertenpool. Typischerweise hat jeder Experte wiederum ein eigenes Netzwerk an Spezialisten. Wer selbst nicht mehr weiterkommt, kann sofort andere hinzuziehen. Auf diese Weise entfaltet sich das ganze Potenzial einer vernetzten Welt.

## Richtig führen bei „Grenzenlosem“

Noch nie war es so einfach, ein globales Team aus Experten zu bilden. Das bedeutet jedoch auch: Heute kommt es auf Ideen und Visionen an. Je faszinierender die Vision und je lohnender das Ziel, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Besten der Besten auf der ganzen Welt dafür begeistern. Die größte Herausforderung für Unternehmer, Manager und Verantwortliche von Non-Profit-Organisationen besteht heute also nicht mehr so sehr darin, die besten Leute zu finden. Es muss ihnen vor allem gelingen, Menschen von einer Idee zu überzeugen, für ein lohnendes, gemeinsames Ziel zu vereinen sowie die räumlichen und kulturellen Unterschiede zu überbrücken.

## Die vier Erfolgsfaktoren für virtuelle Teams

Wer das erreichen will, der steht vor der Aufgabe, eine effektive Zusammenarbeit zu organisieren und eine Umgebung zu schaffen, in der jeder jedem vertraut. Schließlich muss er sein Team so begeistern, dass jedes Teammitglied die Extrameile geht. Wie aber gelingt es, die besten Leute zu einem Powerteam zu vereinen?

### Erster Erfolgsfaktor: Die persönliche Ebene

In virtuellen Teams gibt es aufgrund der Distanz nur wenige Gelegenheiten für informelle Kommunikation: Anders als bei Präsenzmeetings können sich die Kollegen hier nicht in der Kaffeepause miteinander austauschen – und bei den Telekonfe-

renzen geht es in der Regel direkt und konzentriert zur Sache. In virtuellen Teams ist es jedoch besonders wichtig, sich kennenzulernen, persönliche Unterschiede wahrzunehmen und einander zu vertrauen – wichtiger noch als in örtlich präsenten Teams. Führungskräfte sollten daher nicht darauf warten, dass die Teammitglieder sich in irgendeiner Form privat vernetzen, sondern so früh wie möglich für ein persönliches Kennenlernen sorgen. Spätestens wenn Probleme auftauchen, zeigt sich, ob die Teammitglieder einander vertrauen und sich aufeinander verlassen können.

### EXPERTENTIPP

Falls persönliche Treffen nicht möglich sind, weil das Team zu groß oder zu weit verstreut ist oder das Budget es nicht erlaubt, sollte es mindestens eine Videokonferenz mit dem Fokus auf Persönlichem geben.

### Zweiter Erfolgsfaktor: Individuelle Stärken erkennen und nutzen

Neben dem Aufbau echter zwischenmenschlicher Beziehungen ist auch das Wissen um die persönlichen Stärken der Teammitglieder ein wichtiger Schlüssel, um die Aufwärtsspirale in Gang zu setzen. Um herauszufinden, welche Stärken Ihre Teammitglieder haben, brauchen Sie sich aber nicht auf Ihr Bauchgefühl zu verlassen. So können sich die Teammitglieder auch untereinander in einem Workshop nach ihren Stärken fragen: Was fällt Ihnen leicht? Was gibt Ihnen Energie und

### HINWEIS

Auf diese Weise lernen Sie, wie Mitarbeiter an ihre Aufgaben herangehen, und können sie ihren Stärken entsprechend einsetzen. Je besser Sie Ihre Teammitglieder kennen, desto wohler fühlen sie sich und desto besser spielen sie ihre individuellen Stärken aus.



© stokk.co - Fotolia.com

macht Ihnen Spaß? Oder: Wobei werden Sie oft um Hilfe gebeten? Die entdeckten Stärken dienen auch dazu, weitere Rollen und Verantwortlichkeiten zu vergeben.

### Dritter Erfolgsfaktor: Strukturiert und effektiv kommunizieren

Virtuelle Teams haben heute jede Menge Kommunikationskanäle zur Verfügung: Telefon und E-Mail, Apps wie Skype oder FaceTime, professionelle Tools für Videokonferenzen, wie Cisco WebEx, geschlossene Online-Diskussionsgruppen und so weiter. Meist konferieren sie kurzfristig, wenn ein Problem ansteht oder Fragen zu klären sind, und führen quartalsweise Update-Konferenzen durch. Die richtige Kommunikation von Anfang an entscheidet wesentlich darüber, ob ein virtuelles Team erfolgreich und zu einem Powerteam werden kann. Strukturierte Kommunikation in virtuellen Teams heißt: Nicht allein der Chef redet, sondern alle reden über alles. Jeder Einzelne muss zu Wort kommen können, genügend Redezeit haben und darüber berichten können, wie es ihm seit der letzten Konferenz ergangen ist – sowohl im Hinblick auf die eigene Tätigkeit als auch persönlich. Ebenso müssen konstruktive Debatten im Team möglich sein.



#### BEISPIEL

Idealerweise beginnt die wöchentliche Teamkonferenz mit einem Update. Reservieren Sie genügend Zeit, insbesondere die Ergebnisse Ihrer Gespräche, die Sie in der Zwischenzeit mit anderen Entscheidern getroffen haben, zusammenzufassen. Diskutieren Sie im Team darüber, was in diesen Meetings beschlossen wurde. Wenn Sie das nicht tun, heizen Sie nur die Gerüchteküche an.

### Virtuelle Teams brauchen eine gemeinsame Bühne

Die stärker formalisierte Monatskonferenz sollte zumindest für das Kernteam als Videokonferenz stattfinden. Hier kommt es darauf an, dass jeder seine Fortschritte präsentieren kann und dabei auch von den anderen gesehen wird. Ich finde es eine wichtige vertrauenserhaltende Maßnahme, seine Kollegen zumindest einmal im Monat im Bild zu sehen. Falls auch das erweiterte Team teilnimmt, um sich über den Projektfortschritt zu informieren, können Sie diese beispielsweise über einen Chat einbeziehen und die hier gestellten Fragen während der letzten zehn Minuten der Konferenz kumuliert beantworten.

#### Auf das Timing kommt es an

Sowohl für die Wochenkonferenzen als auch für die Monatskonferenzen kommt es entscheidend auf gute Zeiteinteilung an. Dabei hilft neben einer passgenauen Agenda auch die Benennung eines „Timekeepers“, der die Zeit im Auge behält

und andere auch unterbrechen darf. Die Aufgabe des Timekeepers sollte jedoch nicht der Teamchef selbst übernehmen. Dieser sollte in den Konferenzen vielmehr Leistungen und Fortschritte loben, Konfliktlösungen anstoßen und generell seine Autorität nicht darauf verwenden, ständig auf die Einhaltung des Zeitrahmens zu pochen. In virtuellen Teams sind Pünktlichkeit und Zeiteinteilung besonders wichtig.



#### HINWEIS

Wenn die Mitglieder auf unterschiedliche Zeitzonen verteilt sind, würde sich schlechtes Zeitmanagement umso negativer auswirken.

### Vierter Erfolgsfaktor: Belohnungen für außergewöhnliche Leistungen

Manager virtueller Teams gehen häufig ganz selbstverständlich davon aus, dass Gehalt, Honorar und gelegentlich auch Boni ausreichen, um die Teammitglieder zu Leistungen anzuspornen. Doch Menschen wollen Gewinner sein. Sie wollen in einem Siegerteam über sich hinauswachsen. Damit die Teammitglieder die Extrameile gehen und herausragende Ergebnisse erzielen, braucht es deshalb eine Belohnung. Dabei kommen ganz unterschiedliche Modelle infrage, und Geld kann durchaus eine Rolle spielen. Besser sind aber gemeinsame Teamevents in einer einzigartigen Location. Ob Sie eine unvergessliche Party veranstalten oder einen Preis im festlichen Rahmen verleihen – immer geht es darum, Erfolge gemeinsam wahrzunehmen und zu feiern.



#### HINWEIS

Die Art der Belohnung sollte jedoch zum Engagement passen, das Sie erwarten, und möglichst alle Teammitglieder ansprechen. Beziehen Sie deshalb Ihr Team bei der Festlegung der Belohnung immer mit ein.



#### BUCHEMPFEHLUNG

PETER IVANOV  
Powerteams ohne Grenzen



**Autor:** Peter Ivanov ist Experte für virtuelle Teams. Er hat virtuelle Teams mit teils mehr als 100 Mitarbeitern geleitet, die sich auf Europa, Zentralasien, den Nahen Osten und Afrika verteilten.

## SCHWERPUNKT DIVERSITY & INKLUSION

# KULTURELLE DIVERSITY IN VIRTUELLEN TEAMS – EIN FÜHRUNGSTHEMA?

von Peter Ivanov



Peter Ivanov

Die Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter (Diversity) und die daraus resultierenden Potenziale für Unternehmen gelten als zukunftsweisend. Gerade virtuelle Teams, die sich über Ländergrenzen erstrecken und per Skype und Co. kommunizieren, müssen das Prinzip der Heterogenität verinnerlichen. Doch Vorsicht: Die Vielfalt unterschiedlicher Nationen und Kulturen kann Ihr Projekt in ungeahnte Höhen treiben, aber auch zu einer Bruchlandung führen, wenn Sie als Führungskraft nicht die geeigneten Rahmenbedingungen schaffen.

### Kulturelle Diversity als Chance

Interkulturelle Teams bergen ein enormes Potenzial für Unternehmen – das Pendel kann allerdings in beide Richtungen ausschlagen: Empirische Untersuchungen zeigen, dass interkulturelle Teams entweder signifikant bessere oder signifikant schlechtere Leistungen erbringen als monokulturelle Teams. Paradox? Nicht unbedingt. Ich bin überzeugt: Das Zünglein an der Waage ist die richtige Führung! Wenn diese nicht vorhanden ist, droht das Potenzial der Heterogenität ins Negative zu kippen – kulturelle Unterschiede werden dann zum Problem. Wird kulturelle Vielfalt aber von Anfang an aktiv gefördert und ihr gleichzeitig genug Raum gewährt, kann die Gruppe ihre unterschiedlichen Einstellungen, Werte und Meinungen produktiv nutzen.

### Die Bahnen des gewohnten Denkens verlassen

Ein Problem in interkulturellen Teams ist die oftmals wahrgenommene Selbstverständlichkeit von eigenen kulturellen Denk- und Handlungsweisen – es wird ungefragt davon ausgegangen, dass die eigene Sichtweise auch die meines Gegenübers ist. Dem muss bewusst entgegengewirkt werden – durch Offenheit, Kommunikation und Mut, gewohnte Denkbahnen zu verlassen. Gerade die Offenlegung der gegensätzlichen Auffassungen und der Austausch darüber im Team führen zu einer toleranteren Grundhaltung. Versteht man erst die Werte des Gegenübers, entsteht automatisch ein Gefühl der Empathie. So ist es zum Beispiel in Japan – einem Land mit stark hierarchischen Strukturen – nicht üblich, dem Chef im Beisein anderer zu widersprechen. Dieser für Europäer eher ungewohnte Wert muss erkannt, toleriert und im finalen Schritt ins Team integriert werden. Als Führungskraft sollten Sie dafür sorgen, dass kulturelle Eigenheiten niemals bagatellisiert werden – geben Sie Ihren Teammitgliedern das Gefühl, dass alle kulturellen Bräuche ihre Daseinsberechtigung haben.

### Nutzen Sie die Neugier Ihrer Mitarbeiter

Interkulturelle Workshops helfen dabei, die Vielfalt des eigenen Teams zu entdecken und schätzen zu lernen. Lassen Sie alle Vertreter eines Landes ihre kulturellen Eigenheiten präsentieren – es kann um Essen, Musik, Kunst und Bräuche gehen. Interaktive Elemente wie Musik und Videos kommen besonders gut an! Ich kann Ihnen nur empfehlen, kulturelle Themen immer wieder bewusst auf die Agenda zu setzen. Reservieren Sie bei Konferenzen einen Slot, in dem unterschiedliche Kulturen etwas über sich preisgeben. Zusätzlich bietet sich ein interaktiver Raum für Ihr Team an – zum Beispiel eine geschlossene Facebook-Gruppe, wo Relevantes geteilt werden kann. Dieser Ort der interkulturellen Kommunikation bietet eine wunderbare Möglichkeit, auf Festtage wie z.B. das chinesische Neujahrsfest, nationale Tänze und sonstige interessante Bräuche aufmerksam zu machen.

Durch die Vorstellung der kulturellen Eigenheiten schaffen Sie Neugier und Toleranz im Team. So lässt sich von einem japanischen Teammitglied lernen, dass der gesenkte Blick in seinem Kulturreis kein Zeichen von Desinteresse, sondern von Respekt ist. Manche Eigenheiten werden bei dem ein oder anderen für erstaunte Gesichter sorgen. Wichtig ist, dass die Teilnehmer tatsächlich etwas über andere Kulturen lernen, Vorurteile abbauen und das Ganze mit Humor nehmen. Letztendlich muss aus Unterschiedlichkeit aber auch Gemeinsames erwachsen – eine Art Wir-Gefühl. Das ist gar nicht so einfach – gerade wenn Mitarbeiter über den ganzen Kontinent verteilt sind und ausschließlich via Skype kommunizieren. Arbeiten Sie deshalb viel mit Lob und schaffen Sie gemeinsame Ziele, die das Team zusammenschweißen.

### Die Stärken und Vorteile interkultureller Teams

Die Stärke multikultureller Teams liegt gerade in der Bearbeitung komplexer Probleme und Kreativität erfordernder Aufgaben. Vermeiden Sie es deshalb, Ihr interkulturelles Team in ein zu enges Korsett mit strukturierten Aufgaben zu packen. Die Vorteile von Diversity im Team liegen auf der Hand: Regionale Märkte lassen sich durch Mitarbeiter aus dem Zielland viel besser aus der Kundenperspektive analysieren. Es existieren aber auch Nachteile. Oft benötigt das Team zu Beginn mehr Zeit, um sich zu finden. Setzen Sie in der Anfangsphase deshalb ganz bewusst auf interaktive Formate, um das Team gemeinsam Vision und Ziele erarbeiten zu lassen – so fühlt sich jeder eingebunden. Drängeln Sie nicht, glauben Sie an Ihr Team und gewähren Sie Freiräume zur Entfaltung. Nur so können die Vorteile der Vielfalt produktiv genutzt werden. —

**Kontakt:** [www.peter-ivanov.com](http://www.peter-ivanov.com)

Peter Ivanov ist Experte für virtuelle Teams, Keynote-Speaker, Executive Coach und Autor. Das von ihm entwickelte Management System „Virtual Power Teams“ wurde mehrfach mit Corporate Awards ausgezeichnet.

# Virtuelle Teams führen: Persönliche Stärken trotz Distanz nutzen

Veröffentlicht am 28. Juni 2017 in der Kategorie [Management & People Skills](#)

von Peter Ivanov

Themen: [föhrungskonzept](#), [mitarbeiterführung](#), [teambuilding](#)

 TEILEN

 TWITTERN

 TEILEN

 MAILEN

Der CEO sitzt in Berlin, der Grafikdesigner in Bangkok und der [Marketing-Manager](#) auf Malta – so sieht **Arbeit in der Zukunft** aus. Immer mehr Unternehmen bilden sogenannte „**virtuelle Teams**“, um näher am Kunden und den Zielmärkten zu sein, Zugang zu weltweiten Ressourcen zu erhalten und sich Wettbewerbsvorteile zu sichern. Sie haben **kein gemeinsames Büro**, kommunizieren überwiegend über Telefon, Mail, Skype oder professionelle Tools für Videokonferenzen und bekommen sich aufgrund der Entfernung nur selten zu Gesicht.

## Buchtipp für Teams ohne Grenzen



[Powerteams ohne Grenzen: Eine Geschichte über virtuelle Teams und wie sie die Welt verändern](#)

**Gebundene Ausgabe:** 220 Seiten

**Auflage:** 1 (21. März 2017)

**Preis:** 29,90€

[Jetzt auf Amazon ansehen](#)

Je größer die Distanz zwischen den Teammitgliedern ist, desto wichtiger ist das **persönliche Kennenlernen**.

Viele Manager unterschätzen jedoch gerade die **Bedeutung der persönlichen Ebene** und beschäftigen sich nicht ausreichend mit den **Eigenschaften und Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter**. Oft bleiben sie sogar anonym.

Doch ohne als Mensch gesehen zu werden, aktiviert niemand sein volles Potenzial. Der **Aufbau echter zwischenmenschlicher Beziehungen** und das Wissen um **die persönlichen Stärken der Teammitglieder** sind für Führungskräfte der Schlüssel, um die Aufwärtsspirale in Gang zu setzen und das virtuelle Team zu einem echten Powerteam zu machen.

unternehmer.de durchsuchen

Thema...

Suchen



NEU!

## Unser E-Mail-Kurs: „Newsletter erstellen“

- + Zertifikat
- + Arbeitsmaterial
- + kostenlose Beratung

[Zum Kurs](#) 

## ONLINE MARKETING SEMINARE



[Marketing Automation Seminar](#)

12.-13.06.2017 München

[SEO und AdWords Seminar](#)

12.-13.06.2017 Düsseldorf

[Web-Texten Seminar](#)

26.-27.06.2017 München

[Alle eMBIS-Seminare anzeigen](#)

## Neueste Kommentare

### Florian Westermann

Ach was, je ausführlicher, desto besser... finde ich zumindest :-) [13 Beginner-Tipps, um Instagram für mehr Reichweite zu nutzen!](#)

### Olaf Barheine

Ich glaube, der Zug ist abgefahren. Gefühlte 90% der Nutzer sind mit Adblockern unterwegs. Die sind verloren. Aber die Werbetreibenden sind selbst schuld angesichts ihren nervenden, animierten...

[Online-Werbung: Wieso du nicht auf Tracking & Retargeting setzen solltest](#)

## Persönlichkeit im Fokus

Der nette Plausch mit Kollegen in der Büroküche, die Kaffeepause mit der Lieblingskollegin, das gemeinsame Mittagessen mit der Abteilung – all das kommt in virtuellen Teams nicht vor. Kommuniziert wird kurzfristig, wenn wichtige Fragen zu klären oder Probleme zu lösen sind oder auf **Update-Konferenzen**, die meist einmal im Quartal stattfinden. Doch auch die modernsten Kommunikationsmittel **ersetzen nicht den persönlichen Kontakt.**

Sorge deshalb von Anfang an für persönlichen Austausch. Durchbreche die Anonymität des Internets, baue Brücken über Grenzen, Kontinente und Ozeane. Vor und nach dem formellen Teil der Telefon- oder Videokonferenzen bleibt fast immer **Zeit für ein Gespräch.**

Jedes Teammitglied muss die Gelegenheit bekommen, von sich zu erzählen und sich persönlich und beruflich vorzustellen.

Gerade die oftmals ganz **unterschiedlichen Persönlichkeiten und Fähigkeiten** der Teammitglieder, die auf den Flachbildschirmen der Welt nur zu erahnen sind, gilt es als Führungskraft zu ergründen. Wo liegen die jeweiligen Stärken? Nur so kannst du verstehen, wie deine Mitarbeiter an ihre Aufgaben herangehen und sie ihren Fähigkeiten entsprechend einsetzen, **begeistern und motivieren**. Je besser du deine Teammitglieder kennst, desto wohler fühlen sie sich und desto besser spielen sie ihre **individuellen Stärken** aus.

## Bringe den Flow ins Team

Wir alle kennen das Gefühl, etwas Tolles geleistet zu haben – wir fühlen uns erfüllt, spüren Freude, Leichtigkeit und positive Energie.

#Flow bedeutet, dass unsere Aufgaben und Fähigkeiten optimal zueinander passen. #jobliebe

CLICK TO TWEET 

Wir befinden uns im sogenannten „Flow-Korridor“ – der **idealen Mitte zwischen Unter- und Überforderung**. Wir sind ganz bei uns selbst und bei der Aufgabe, die wir gerade erfüllen, sind fokussiert, energiegeladen und engagiert. Weil wir das, was wir tun, gerne tun.

**EXTRA: Im Flow bleiben & Stress vermeiden: So geht's!**

Hallo Jasmin :) Das freut mich! Was wolltest du denn speziell wissen? Oder hast du noch weitere Fragen, die unbeantwortet geblieben sind? Dann ergänze ich meinen Artikel gerne noch. Viel Spaß auf...

[13 Beginner-Tipps, um Instagram für mehr Reichweite zu nutzen!](#)

Das könnte Sie auch interessieren:



Virtuelle persönliche Assistenten:  
Mehr Zeit für die schönen Dinge des Lebens!



Top-Management: Wie aus Alpha-Tieren Alpha-Teams werden! (Teil I)



(IT-)Projekte: Mit Feature-Teams für die gewünschte Flexibilität sorgen



Top-Management: Wie aus Alpha-Tieren Alpha-Teams werden! (Teil II)



Burnout-Prophylaxe: So stärken Sie Ihre inneren Ressourcen!

Genau hier ist die **Führungs kraft als Menschenkenner** gefragt. Wenn sie die individuellen Stärken der Teammitglieder gut kennt und Aufgaben so verteilt, dass Menschen **bei der Arbeit Leichtigkeit und Freude empfinden und in den Flow kommen**, dann schaut niemand mehr auf die Uhr und ist auch bereit, sich über das Normalmaß hinaus zu engagieren.

Doch wie lassen sich **Stärken identifizieren**, wenn die Kollegen über den gesamten Globus verteilt sind?

## Stärken erkennen & mit Methode stärken

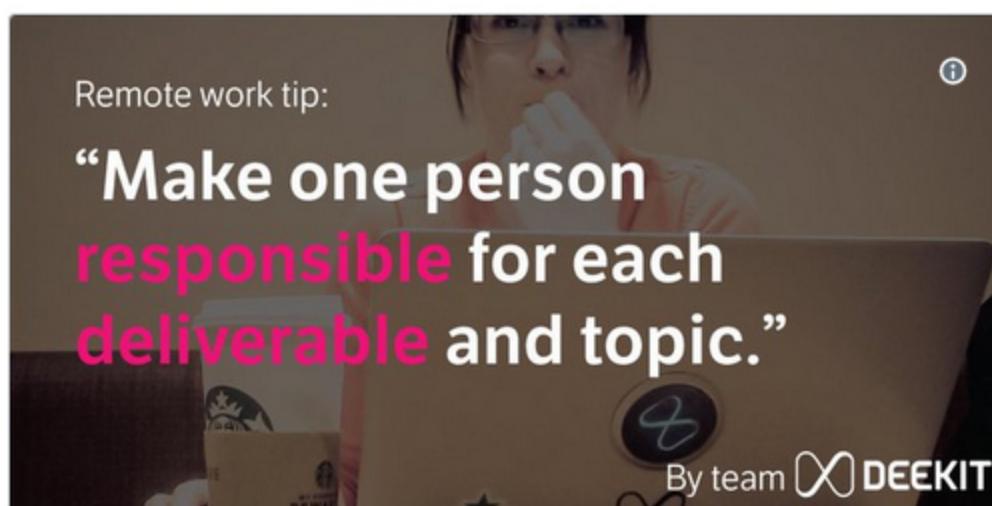
Um Stärken herauszufinden, brauchst du dich nicht allein auf dein Bauchgefühl zu verlassen. Es gibt wissenschaftlich fundierte Methoden mit denen sich Aktionspläne entwickeln lassen. Es gibt aber auch einfachere Wege. Die Teammitglieder können sich beispielsweise auch untereinander nach ihren Stärken fragen:

- **Was fällt dir an deinem Job leicht?**
- **Was gibt dir Energie und macht dir Spaß?**
- **Was hast du in der Vergangenheit als deinen größten Erfolg erlebt?**
- **Wenn du Kollegen nach deinen größten Stärken fragen würdest, was würden diese sagen?**
- **Was hältst du selbst für deine größte Stärke?**

Eine solche **Selbstreflexion** bringt nicht nur neue Einsichten, sondern oft auch einen **unmittelbaren Energieschub**, da die eigenen Stärken möglicherweise zum ersten Mal von anderen gesehen werden. Daraus entwickelst du nun eine „**Landkarte der Ressourcen**“, die für alle einsehbar ist.

Jedes Teammitglied sieht, worauf es stolz sein kann. Gleichzeitig sehen alle, wie viele Stärken das gesamte Team in der Summe hat.

Das auf diese Weise **visualisierte, geballte Teampotenzial** schafft Vertrauen darin, gemeinsam das große Ziel zu erreichen. Gleichzeitig dient es als **Grundlage für die Verteilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten innerhalb des Teams**.



# Generalist, Spezialist oder Teamplayer?

In jedem Team lassen sich die Mitglieder in drei große Gruppen einteilen:

## Der Generalist

Er ist der **Allrounder im Team**. Er verfügt über ein breites Spektrum an Fähigkeiten, hat das große Ganze im Blick und **versteht, wie Dinge miteinander zusammenhängen** und zu beeinflussen sind.

Generalisten haben ein gutes Gespür für neue Bedürfnisse nach Produkten und Services. Sie werden in allen Teams gebraucht, die direkten Kontakt zum Endkunden haben oder als interner Dienstleister für Mitarbeiter im Unternehmen fungieren – etwa IT-Abteilungen.

## Der Spezialist

Spezialisten punkten dagegen mit ihrem **Fachwissen auf einem speziellen Gebiet**. Bevor ein neues Produkt an den Kunden geht oder eine Leistung erbracht wird, sollten die Spezialisten **Feedback geben und eventuell Verbesserungsvorschläge machen**.

## Der Teamplayer

Die dritte große Gruppe sind die **Teamplayer**. Sie besitzen ein sehr gutes Gespür für die Bedürfnisse der Menschen, tragen viel zur positiven Atmosphäre im Team bei. Teamplayer sind auch dann gefragt, wenn es darum geht, neue Kollegen in die Gruppe zu integrieren.

**EXTRA: Teambuilding: So hältst du „Teamplayer“ in Schach!**

Generalisten, Spezialisten und Teamplayer übernehmen damit zusätzliche Rollen und tragen alle auf ihre Weise zum **Zusammenhalt des Teams** und zum Erfolg des Unternehmens bei. Du solltest allerdings niemandem einfach eine Rolle überstülpen. Warum den rationalen Zahlenmenschen damit beauftragen, die neuen Mitglieder ins Team einzuführen, wenn dies auch der einfühlsame Teamworker übernehmen könnte? Lass deine Mitarbeiter ihre Stärken ausspielen – sonst verschenkst du Potenzial.

## Anerkennung als Treibstoff des Teammotors

Der Schlüssel zur Nutzung von Stärken anderer Menschen liegt in der Anerkennung.

Wenn Mitarbeiter für ihre Stärken geschätzt werden, setzen sie diese auch ein. Die meisten Führungskräfte gehen mit **Anerkennung und Lob** allerdings sehr sparsam um – genau das ist einer der größten **Frustfaktoren im Job.**

In virtuellen Teams besteht ein noch viel größerer **Bedarf nach Wertschätzung** als in örtlich präsenten Teams. Wo nie jemand ein Lächeln oder ein aufmunterndes Nicken von seinen Teamkollegen bekommt, muss **Lob im Arbeitsalltag** ritualisiert werden. Sei aufmerksam und beobachte jeden kleinen Fortschritt, den dein Team macht. Lobe jeden positiven Beitrag sowie jede Form der guten Zusammenarbeit – und das auf eine Weise, die der Aufgabe und dem Engagement auch tatsächlich angemessen ist. Ob ich eine Arbeit mit „gut gemacht“ oder „hervorragend“ würdige, ist natürlich ein Unterschied. Aus dem Mund des obersten Managers kann aber beides die **Leistung und Motivation** erheblich steigern.

Führungskräfte virtueller Teams brauchen somit einen besonderen Blick für Menschen, ihre Unterschiede und ihre Persönlichkeit.

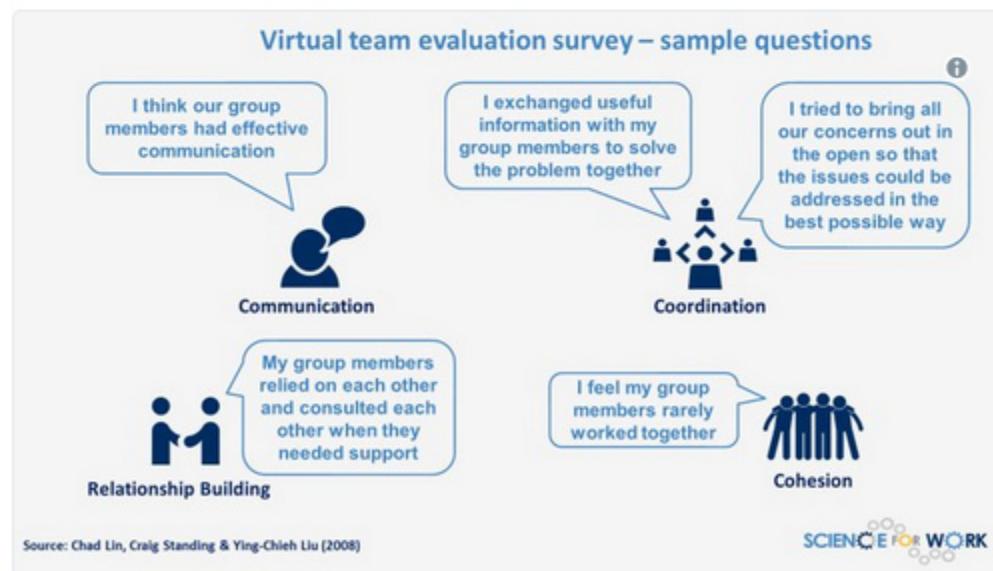
Je besser du deine Mitarbeiter kennst, desto schneller erkennst du ihre individuellen Stärken. Daraus lassen sich wiederum **individuelle Ziele** entwickeln, die dem großen Ziel des gesamten Teams im Projekt dienen.

## Weitere Artikeltipps zum Thema

**EXTRA:** Teambuilding: Vom Kollegen-Haufen zum Dream-Team

**EXTRA:** Chefs aufgepasst! Das verpasst deinem Team den Todesstoß

## Tipp: Die Arbeit in virtuellen Teams bewerten



The diagram illustrates a virtual team evaluation survey with sample questions grouped by four categories: Communication, Coordination, Relationship Building, and Cohesion. Each category features a central icon and three corresponding speech bubbles with survey statements.

- Communication:** I think our group members had effective communication.
- Coordination:** I exchanged useful information with my group members to solve the problem together.  
I tried to bring all our concerns out in the open so that the issues could be addressed in the best possible way.
- Relationship Building:** My group members relied on each other and consulted each other when they needed support.
- Cohesion:** I feel my group members rarely worked together.

Source: Chad Lin, Craig Standing & Ying-Chieh Liu (2008)

SCIENCE FOR WORK



**Paul Thoresen**  
@surveyguy2

 Folgen

Effective #virtualteams - The big picture:  
[scienceforwork.com/blog/effective...](http://scienceforwork.com/blog/effective...) Evaluating the effectiveness of your #virtualteam | #IOPsych #EBMgt #HR |

Wichtigstes Element und Herzstück der virtuellen Zusammenarbeit ist das Diskussionsforum.

in dem es vor allem darum geht, sich kennenzulernen. Denn es gilt die einfache Regel: Je besser man sich kennt, desto eher vertraut man sich. Ein gutes Instrument, um den Kennenlernprozess zu beschleunigen, sind Persönlichkeitstests, die alle Teammitglieder vor dem Meeting durchgeführt haben, und deren Ergebnisse dann – das Einverständnis der Teammitglieder vorausgesetzt – gemeinsam besprochen werden. Dabei entwickeln die Teammitglieder gleichzeitig auch ein Verständnis der (unterschiedlichen) Arbeitsweisen ihrer Kollegen, was zusätzlich hilft, Missverständnisse wie im oben geschilderten Beispiel zu vermeiden.

### Den Rahmen abstecken

Was zudem auf die Agenda des Kickoff-Meetings gehört: Einstimmen des Teams auf die gemeinsame Aufgabe, Einzelaufgaben und Verantwortlichkeiten zuteilen, Rollen festlegen, Gestaltungsspielräume skizzieren (Was entscheide ich alleine, und bei welchen Entscheidungen muss ich mich abstimmen?) sowie Erwartungen (qualitativ/quantitativ) und Ziele definieren. Die individuellen Ziele der Teammitglieder gilt es dabei zum einen auf die übergeordneten, strategischen Ziele des Bereichs auszurichten. Zum anderen empfiehlt es sich, sie miteinander zu verknüpfen, weil dies das Zusammengehörigkeitsgefühl im Team steigert.

Soweit als bereits möglich sollten darüber hinaus Intervalle für regelmäßige Reportings und Deadlines festgelegt werden. Je sauberer all diese Rahmenbedingungen abgesteckt sind – und je stabiler die Vertrauensbasis ist –, desto freier können die Mitarbeiter sich innerhalb dieser entfalten, also eigenverantwortlich und selbstbestimmt arbeiten.

### Medienauswahl

Die Auswahl an technischen Tools für die Kommunikation im virtuellen Team ist groß. Idealerweise wählen die Teammitglieder diese gemeinsam aus, denn so entwickeln sie bereits in der Diskussion über die Tools Know-how, das nicht nur die spätere Anwendung erleichtert, sondern auch ein gemeinsames Verständnis dafür schafft, welches Tool wofür wie genutzt wird.

Nach dem Anwendungszweck sollten die Medien auch ausgewählt werden. Grundsätzlich sind folgende Tools für folgende Aufgaben zu empfehlen:

- Kooperation (gemeinsame Arbeit an einem und demselben Produkt oder Konzept): Dokumentenablage, Bookmarkarchiv, Whiteboard, Wikis, Tags;
- Koordination (Abstimmung von Terminen, Arbeitsprozessen, Ressourcen- und Arbeitsverteilung): Conferencing, Meeting-Management, Application Sharing, Datenkonferenz;
- Kommunikation (Austausch von Informationen und Wissen): Wichtigstes Element und sozusagen Herzstück der virtuellen Zusammenarbeit ist ein Diskussionsforum. Auf Unternehmen spezialisierte Soziale Netzwerke wie Yammer, Slack, Chatter, Socialcast und Communote erlauben einen unkomplizierten Dialog, der die einzelnen Teammitglieder und alles, was diese aktuell beschäftigt, sehr nahe bringen kann und gut vernetzt (siehe dazu auch Lesetipp auf der linken Seite).

Es ist sinnvoll, die Vorauswahl und Vorstellung der Medien einzelnen Mitarbeitern im Team zu überlassen – je ein Mitarbeiter stellt etwa die Tools für einen der drei K-Aufgaben vor, die er für am besten geeignet hält. So wird bereits von Anfang an ein Zeichen für Mit- und Selbstverantwortung im virtuellen Team gesetzt.



### Lesetipps

- Peter Ivanov: Powerteams ohne Grenzen – Eine Geschichte über virtuelle Teams und wie sie die Welt verändern.

Gabal, Offenbach 2017, 29,90 Euro.

Eingeblendet in eine fiktive Story werden die Prinzipien guter Führung virtueller Teams herausgearbeitet und Tipps für deren Umsetzung gegeben.

- Constantin Gillies: Digitale Führungstools – Ende der E-Mail.

[www.managerseminare.de/MS223AR03](http://www.managerseminare.de/MS223AR03)

Für die Führung von und die Kommunikation in virtuellen Teams gibt es viele digitale Tools. Welche sich unter welchen Bedingungen am besten eignen und wie sie eingesetzt werden.

# PERS→NAL FÜHRUNG

DAS FACHMAGAZIN FÜR  
PERSONALVERANTWORTLICHE  
AUSGABE 3.2017 / € 9,80  
[www.dgfp.de](http://www.dgfp.de)



„Lotse werden“

Matthias Meifert über die  
Herausforderungen der  
Digitalisierung und den Stil  
seines Beratungsunternehmens  
HRpepper

Hemmschuh oder Treiber des Wandels?

**Themenschwerpunkt**

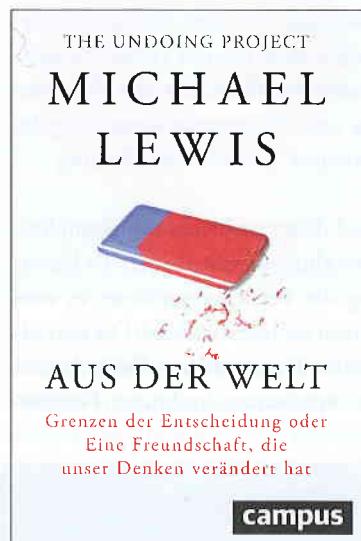
**Sozialpartnerschaft und Arbeitsrecht 4.0**



## BUCHTIPPS AUS DER REDAKTION

## ENTScheidungsprozesse: Bauch oder Kopf?

Anhand zweier Figuren entspinn Michael Lewis ein faszinierendes Gewebe über vermeintlich sichere Annahmen, folgenreiche Denkfehler und die zutiefst menschliche Sehnsucht nach einer Gewissheit, die es nicht gibt. Der Autor widmet sich in seinem neuen Sachbuch dem Prozess menschlicher Entscheidungsfindung: Wie kommen wir zu unseren Urteilen? Bauch oder Kopf, Emotion oder Statistik: Lewis führt uns an die Grenzen unseres Denkens. Die Helden des Buchs sind die weltbekannten Psychologen und Begründer der Verhaltensökonomie Daniel Kahneman und Amos Tversky. Die Forscher haben unsere Annahmen über Entscheidungsprozesse völlig auf den Kopf gestellt. So haben sie bewiesen, dass Menschen systematische Fehler machen, wenn sie in unabwägbaren Situationen Entscheidungen treffen müssen. Und sie haben festgestellt, dass das Bedürfnis,



**MICHAEL LEWIS** ► **Aus der Welt.** Grenzen der Entscheidung oder Eine Freundschaft, die unser Denken verändert hat.

Campus, 2017, 359 S., 24,95 € ISBN 978-3-593-50686-9

Dinge einzuordnen und zu verstehen, so groß ist, dass Menschen mitunter Geschehnissen im Nachhinein einen Sinn geben, wo keiner war, und Situationen rückblickend neu interpretieren. Kahneman und Tversky haben die Grenzen menschlicher Intuition ergründet und sind mehr als jeder andere verantwortlich für den mächtigen Trend, dem Instinkt zu misstrauen und auf Algorithmen zu setzen. Lewis spinnt den Faden weiter. „Aus der Welt“ bringt auch die Gewissheit statistischer Entscheidungen ins Wanken. An faszinierenden Beispielen aus Sport, Wirtschaft, Medizin und dem Wissenschaftsbetrieb betrachtet er die psychologische Komponente von Entscheidungsprozessen, die nicht nur in Bauchentscheidungen, sondern auch in statistischen Modellen Wirkung entfaltet.

## DAS POTENZIAL VIRTUELLER TEAMS

Globalisierung und Digitalisierung bringen es mit sich: Arbeit findet heute immer dezentraler statt. Expertenteams bilden sich, um ein Projekt erfolgreich zum Abschluss zu bringen, und trennen sich dann wieder, bis sie sich in anderer Konstellation neuen Inhalten widmen. Bei dieser häufig auch internationalen und damit kulturiübergreifenden Form der Zusammenarbeit gilt es, im wortwörtlichen Sinne Grenzen zu überschreiten. Dieses grenzenlose Arbeiten stellt besondere Herausforderungen an die Führung. Wo Teams nicht an einem Ort und von Angesicht zu Angesicht miteinander kooperieren, sind andere Techniken gefragt, um erfolgreiches Arbeiten zu ermöglichen: Eigenverantwortung statt Kontrolle, eine gut struktu-



**PETER IVANOV** ► **PowerTeams ohne Grenzen.** Eine Geschichte über virtuelle Teams und wie sie die Welt verändern.

Gabal, 2017, 220 S., 29,90 € ISBN 978-3-86936-752-1

rierte Kommunikation und ein Verständnis für kulturelle Unterschiede sind die Hauptmerkmale einer guten Führung virtueller Teams. Peter Ivanov packt sein Know-how und seine jahrelange Erfahrung in eine fiktive Story, anhand derer er Stück für Stück die Prinzipien für gute Führungssarbeit in virtuellen Teams erläutert.

# Die Ratgeber

Fakten, Trends und Themen aus der Arbeitswelt

Die Ratgeber » Arbeit » Wettbewerbsvorteil Powerteams ohne Grenzen | von Die Ratgeber

## Wettbewerbsvorteil Powerteams ohne Grenzen



Globalisierung und Digitalisierung bringen es mit sich: Arbeit findet heute immer dezentraler statt.

**Der Bauleiter in São Paulo, der Architekt in New York, der CEO auf Mallorca und der Finanzcontroller am Firmensitz in Deutschland – alle an einem Tisch. Virtuell versteht sich – per Videokonferenz. Sieht so die Arbeit der Zukunft aus?**

Arbeiten Sie immer in ein und demselben Büro, mit den immer gleichen Kollegen? Dann gehören Sie zu den Ausnahmen. Denn 80 Prozent der Beschäftigten in den Industriestaaten arbeiten regelmäßig mit Menschen zusammen, die sich an einem anderen Ort, in einer anderen Stadt oder auf der anderen Seite der Erde befinden, wie eine Studie von Forrester Research ergab. Expertenteams bilden sich, um ein Projekt auf die Beine zu stellen und trennen sich wieder, bis sie sich in andere Konstellation neuer Inhalten widmen.

Dass solche virtuellen Teams keine unangenehme Begleiterscheinung der Globalisierung und Digitalisierung sind, mit der man sich irgendwie arrangieren muss, demonstriert Peter Ivanov in *Powerteams ohne Grenzen*. Vielmehr sei es die Arbeitsform der Zukunft und eine Riesenchance für Unternehmen. Vor allem, wenn sie nicht nur geografische, sondern auch kulturelle Grenzen überschreiten und aus dieser Unterschiedlichkeit ihre Kraft beziehen.

**So entfaltet sich das ganze Potenzial einer vernetzten Welt**

Die Voraussetzungen, virtuelle Powerteams zu schaffen, waren noch nie so gut wie heute. Vorausgesetzt, es gelingt der Führungskraft, alle Mitglieder für ein lohnendes gemeinsames Ziel zu begeistern, durch einen kraftvollen, erfolgshungrigen Spirit zu verbinden und die räumlichen Unterschiede technisch zu überbrücken. Ein virtuelles Team ist für Ivanov aufgebaut wie ein Atom mit verschiedenen Teilchen, die den Kern umkreisen: Es kommt in dem Team darauf an, trotz der Distanz die Gravitationskraft zu erhalten. Der energetische Kern des Teams ist das gemeinsame Ziel – das, was alle Mitglieder begeistert, motiviert und zu Spitzenleistung antreibt.

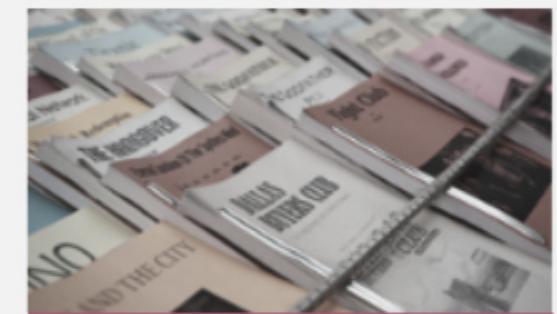
Von virtuellen Powerteams profitieren alle Seiten: Die Teammitglieder können an internationalen Projekten teilnehmen und flexibel arbeiten, ohne ständig reisen zu müssen. Sie haben mehr Zeit für Familie und Freunde und können sich trotzdem beruflich verwirklichen. Gerade junge Menschen ziehen spannende Projekte der klassischen Karriere in einer hierarchischen Organisation vor. Sie sind an weltweite Kooperationen bereits gewöhnt – an der Uni wie auch in den globalen Communities.

Gewinner einer neuen Zeit

» Mehr Arbeit



die Chefin – der Blog für Führungsfrauen  
Karriere und Führungsstil – aus weiblicher Perspektive.



**Das Karrierebuch**  
In Kooperation mit ZEIT ONLINE besprechen wir neue Sachbücher und Ratgeber.

**ZEIT ONLINE**

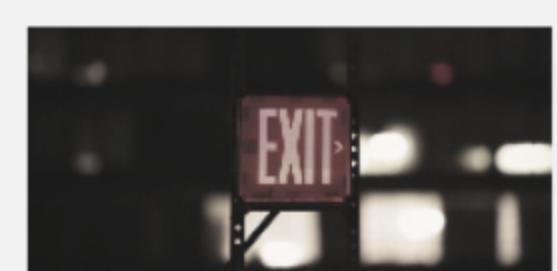
**Was macht Führungskräfte erfolgreich?**  
Unsere Expertin Sabine Hockling in ihrer Serie CHEFSACHE auf ZEIT ONLINE.



**Dossier "Zukunft der Arbeit"**  
Wie sehen Arbeitsplätze der Zukunft aus?  
Wie arbeiten wir in Zeiten der Digitalisierung?

**KARRIERE SPIEGEL**

**Arbeitsrecht von A bis Z**  
Die Arbeitsrecht-Datenbank von KarriereSPIEGEL in Kooperation mit "Die Ratgeber".



Virtuelle Teams nützen auch Führungskräfte, denn sie können auf eine noch nie dagewesene Auswahl an Expertise zugreifen. Digitale Plattformen wie LinkedIn oder Xing eröffnen per Mausklick den Zugang zu einem gigantischen Expertenpool. Und schließlich kann die gesamte Organisation – egal, ob Konzern, mittelständisches Unternehmen, wissenschaftliche Einrichtung oder NGO – global präsent sein, hat Zugang zu weltweiten Ressourcen, wird flexibel, skalierbar und kann auf einen enormen Wissensschatz zugreifen.

In *Powerteams ohne Grenzen* packt Ivanov sein Wissen und seine jahrelange Erfahrung in eine fiktive Story, mit der er Stück für Stück die Prinzipien für gute Führungsarbeit in virtuellen Teams erläutert und direkt umsetzbares Praxis-Know-how liefert.



## Dossier Kündigung - was nun?

Die Kündigung ist ein heikles Thema, denn sie hat für Mitarbeiter gravierende Folgen.



### Powerteams ohne Grenzen

Eine Geschichte über virtuelle Teams und wie sie die Welt verändern

von Peter Ivanov

Gabal Verlag (1. Auflage, März 2017)

29,90 Euro

ISBN 978-3-86936-752-1

Arbeitsplatz, Mitarbeiter, New Work, Veränderung

Über den Autor

Aktuelle Beiträge

### Die Ratgeber



Das Team um Wirtschaftsjournalistin Sabine Hockling verfügt über jahrzehntelange Erfahrungen in renommierten deutschen Verlagshäusern und Fachbuchverlagen. Unser journalistisches Können bringen "Die Ratgeber" in Print-, Online- und Fernseh-Redaktionen ein.

Die Ratgeber auf:

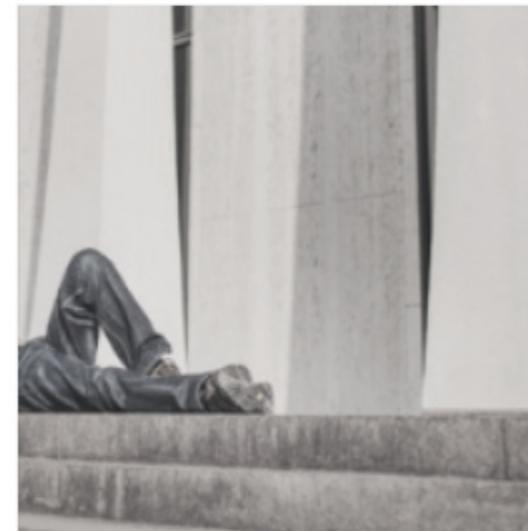


## Ähnliche Beiträge



### Planung: Vor dem Nebenjob ist nach dem Nebenjob

Bevor Sie sich auf die Suche nach einem Zweitjob begeben, sollten Sie sich zuerst die...



### Burnout: Wie geht das Leben nach der Krise weiter?

Jedes Jahr steigen Millionen Menschen nach einem Burnout wieder ins Leben ein. Und die meisten...



### Justizwachtmeister: Arbeit hinter Gittern

Sie haben in der Regel mit kriminellen Menschen zu tun, was oft unvorhersehbare Gefahren mit...

< Zurück zur Übersicht

EMAIL NEWSLETTER

E-Mail\*



Peter Ivanov ist Experte für virtuelle Teams, Keynote-Speaker, Executive Coach und Autor

## FÜHRUNGSKRÄFTE VIRTUELLER TEAMS: MEHR "ENABLER" ALS MANAGER

⌚ 07. April 2017 | 09:01 📲 Autor: Peter Ivanov | Anzeige

✉ Österreich, Deutschland, Liechtenstein, Burgenland, Schweiz, Kärnten, Niederösterreich, Oberösterreich, Salzburg, Steiermark, Wien, Tirol, Vorarlberg

Facebook

Twitter

LinkedIn

XING

Drucken

**Globalisierung, Digitalisierung und die immer stärkere Vernetzung bringen es mit sich: Arbeit findet heute nicht mehr zwingend an einem zentralen Ort statt. Immer mehr Unternehmen bilden virtuelle Teams, um wettbewerbsfähig zu bleiben, Zugang zu weltweiten Ressourcen zu erhalten und Personalkosten zu sparen. Sie haben kein gemeinsames Büro und kommunizieren überwiegend über Telefon, Mail, Skype, FaceTime & Co. Über das Internet sind alle miteinander verbunden und jederzeit erreichbar.**

Typischerweise hat jeder Experte wiederum ein Netzwerk aus anderen Experten. Wer selbst nicht mehr weiterkommt, kann sofort jemand anderen hinzuziehen. Digitale Plattformen wie LinkedIn oder XING eröffnen per Mausklick Zugang zu einem weltweiten Expertenpool. Die Voraussetzungen, ein globales Team aus Experten zu schaffen, waren noch nie so gut wie heute. Dieses „grenzenlose“ Arbeiten stellt jedoch besondere Herausforderungen an die Führung. Wo Teams nicht mehr von Angesicht zu Angesicht miteinander kooperieren, sind andere Techniken und Fähigkeiten gefragt, um eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu ermöglichen.

### Aus der alten in eine neue Welt

Für Führungskräfte, die aus einer hierarchischen Organisation mit vor Ort präsenten Teams kommen und einen eher pragmatischen oder direktiven Führungsstil pflegen, stellt ein globales Team nicht selten eine besondere Herausforderung dar. Sie stehen mit einem Bein in der alten, mit dem anderen Bein in der neuen, digital vernetzten Welt. Viele Manager versuchen, ihr „altes“ Wissen und ihre Erfahrung auf die neuen Situationen zu übertragen, in dem Glauben, dass die Zusammenarbeit in globalen und multikulturellen Teams im Großen und Ganzen genauso funktioniert wie in örtlich gebundenen Teams. Doch das ist ein Irrtum. Wer virtuelle Teams führen will, muss sich von alten Gewohnheiten verabschieden. Und er muss neu lernen, zu vertrauen. Das gilt erst recht, wenn ein virtuelles Team zu einem virtuellen Powerteam werden soll.

## Die drei Ws virtueller Teams

Wie führe ich ein virtuelles Team? Zunächst ist es wichtig, seine Rolle und seine Einstellung zu reflektieren. Viel stärker als in Teams, die an ein und demselben Ort miteinander arbeiten, geht es in virtuellen Teams darum, die drei „Ws“ voneinander zu unterscheiden: das „Warum“, das „Was“ und das „Wie“. Das „Warum“ ist der Energiekern, der das gesamte Team anzieht – das große Ziel, der Sinn und Zweck des Ganzen. Es gehört zu den Aufgaben der Führungskraft, dieses Ziel zu formulieren, ihr Team zu begeistern und sicherzustellen, dass die einzelnen, persönlichen „Warums“ der Teammitglieder auch übereinstimmen. Das „Was“ erarbeitet die Führungskraft gemeinsam mit ihrem Team: Was ist zu tun, um ans erklärte Ziel zu kommen? Über das „Wie“ muss schließlich jedes einzelne Teammitglied selbst entscheiden. Hier sind Vertrauen und Loslassen gefragt. Vertrauen, dass jedes Teammitglied für seinen Bereich Experte ist und über das „Wie“, die konkrete Umsetzung, selbst am besten Bescheid weiß. Doch das ist für den Chef oft gar nicht so leicht. Denn viele Führungskräfte sehen gerade bei räumlicher Distanz die Gefahr, dass Mitarbeiter ihren Job nicht machen und sie gerade deshalb Kontrolle brauchen.

## Vom Kontrollfreak zum „Enabler“

Viele unserer heutigen Managementmethoden sind in der ersten Hälfte des letzten Jahrhunderts entstanden. Damals ging es noch darum, dafür zu sorgen, dass ein Heer von (Fabrik-)Mitarbeitern manuelle Arbeit im richtigen Takt erledigt. Deshalb waren früher Kontrollmechanismen notwendig – auch, um die Mitarbeiter zu „motivieren“. Heute brauchen wir weniger die Arme und Beine unserer Teammitglieder, sondern vielmehr ihren Kopf und ihr Herz. Zeit und Anwesenheit zur Grundlage des Managements zu machen, schafft keinen tatsächlichen Wert. Es geht um Zahlen und Ergebnisse und genau das, die Zielerreichung, muss eine Führungskraft kontrollieren. Deshalb ist es in virtuellen Teams besonders wichtig, von Anfang an regelmäßig – etwa per Videokonferenz – miteinander zu kommunizieren und so eine Plattform zu schaffen, auf der die Teammitglieder ihre Fortschritte präsentieren und transparent machen können.

Die Führungskraft ist im virtuellen Team also mehr „Enabler“ als Manager. Ihre Aufgabe ist es nicht, zu kontrollieren und Mikromanagement zu betreiben, sondern vielmehr, die richtigen Leute auszuwählen, klare Ziele zu setzen und das Team zu motivieren.

## Vertrauen setzt Kraft frei

Menschen aktivieren ihr größtes Potenzial im vertrauensvollen Umgang miteinander. Vertrauen – das in erster Linie durch persönliches Kennenlernen entsteht – sowie der Blick auf ein attraktives gemeinsames Ziel machen Teams erst zu Powerteams. Führung in virtuellen Teams heißt deshalb: Ermutigung, Ermächtigung und die Definition gemeinsamer Ziele. Allein in Krisen und im Konfliktfall sollte der Leiter eines virtuellen Teams seine Autorität ins Spiel bringen. Das allerdings nach klaren Regeln und nicht willkürlich oder einschüchternd. Für diesen Fall sollte es einen klar definierten Prozess geben, bei dem der Chef von jedem einzelnen Teammitglied zunächst Feedback zum Problem einholt und dann alle auf einen Beitrag verpflichtet, wie sie wieder in die Spur kommen. Die meiste Zeit ist der Leiter eines „grenzenlosen Teams“ jedoch „Enabler“: Seine Qualität misst sich daran, inwieweit es ihm gelingt, Menschen zu inspirieren, zu motivieren und – trotz Distanz – zusammenzuhalten.

## Der Autor

Peter Ivanov ist Experte für virtuelle Teams, Keynote-Speaker, Executive Coach und Autor. Er hat virtuelle Teams mit teils mehr als 100 Mitarbeitern geleitet, die sich auf Europa, Zentralasien, den Nahen Osten und Afrika verteilt. Das von ihm entwickelte Management System „Virtual Power Teams“ wurde mehrfach mit Corporate Awards ausgezeichnet. [www.peter-ivanov.com](http://www.peter-ivanov.com)

## Das Buch

PETER IVANOV

Powerteams ohne Grenzen

Eine Geschichte über virtuelle Teams und wie sie die Welt verändern

220 Seiten, gebunden

ISBN 978-3-86936-752-1

€ 29,90 (D) | € 30,80 (A)



# Hier informiert sich die Wirtschaft.

WIRTSCHAFTS|zeit

Sehr geehrte Wirtschaftszeitleser/-innen,

im Anhang erhalten Sie den aktuellen Newsletter von [www.wirtschaftszeit.at](http://www.wirtschaftszeit.at). Der Newsletter enthält aktuelle Informationen und Eventtipps rund um das Geschehen der regionalen Wirtschaft in Österreich, Liechtenstein, der Ostschweiz und der Bodenseeregion.



## Bürofläche mit 220 m<sup>2</sup> direkt an der Lustenauerstraße zu vermieten

Attraktive Bürofläche im 2. Obergeschoss ab sofort zu vermieten. Ideale Lage: Sie sind nur 5 Minuten vom Autobahnknoten Dornbirn-Süd entfernt, auch das Stadtzentrum ist in der Nähe. Die Bürofläche ist hell und lichtdurchflutet. Die einzelnen Räume sind großzügig und Sie haben zusätzlich einen tollen Ausblick.  
[mehr...](#)



**Führungskräfte virtueller Teams: mehr "Enabler" als Manager**  
Globalisierung, Digitalisierung und die immer stärkere Vernetzung bringen es mit sich: Arbeit findet heute nicht mehr zwingend an einem zentralen Ort statt. Immer mehr Unternehmen bilden virtuelle Teams, um wettbewerbsfähig zu bleiben, Zugang zu weltweiten Ressourcen zu erhalten und Personalkosten zu sparen. Sie haben kein gemeinsames Büro und kommunizieren überwiegend über Telefon, Mail, Skype, FaceTime & Co. Über das Internet sind alle miteinander verbunden und jederzeit erreichbar.  
[mehr...](#)

## Am Garnmarkt unter Österreichs Top Shoppingcentern

Götzis (A) Die Zentrumsentwicklung Am Garnmarkt in Götzis konnte im Rahmen des Shoppingcenter Performance Report Österreich, der jährlich von der Beratungsgesellschaft „Standort + Markt“ erstellt wird, auf Anhieb den 6. Platz im Ranking von 159 österreichischen Einkaufszentren erreichen.  
[mehr...](#)

Hier informiert  
sich die Wirtschaft.

WIRTSCHAFTS|zeit

Sehr geehrte Wirtschaftszeitleser/-innen,

im Anhang erhalten Sie den aktuellen Newsletter von [www.wirtschaftszeit.at](http://www.wirtschaftszeit.at). Der Newsletter enthält aktuelle Informationen und Eventtipps rund um das Geschehen der regionalen Wirtschaft in Österreich, Liechtenstein, der Ostschweiz und der Bodenseeregion.



#### **Hypo Office Banking: Technische Innovation im Zahlungsverkehr**

Mit „Hypo Office Banking“ – kurz HOB stellt die Hypo Vorarlberg als erste österreichische Bank eine internationale, multibankfähige Online Zahlungsverkehrsanwendung für Unternehmen zur Verfügung. Diese bietet die Möglichkeit Zahlungsverkehr ortsunabhängig, sicher und international über alle Konten abzuwickeln.  
[mehr...](#)



#### **Für die Zukunft studieren. Jetzt anmelden**

Durch die Digitalisierung und Vernetzung von autonomen und automatisierten Maschinen, Robotern, Systemen und Ressourcen werden sich ungeahnte Möglichkeiten in Beruf und Freizeit eröffnen. Das „Internet of Things IoT“ ist bereits Realität. Die NTB Interstaatliche Hochschule für Technik Buchs bietet mit ihrem interdisziplinären Studienmodell und ihrer Forschungs- und Entwicklungstätigkeit optimale Voraussetzungen, um beruflich für die digitale Zukunft gerüstet zu sein, mehr noch, sie mit zu gestalten.  
[mehr...](#)



#### **Führungskräfte virtueller Teams: mehr "Enabler" als Manager**

Globalisierung, Digitalisierung und die immer stärkere Vernetzung bringen es mit sich: Arbeit findet heute nicht mehr zwingend an einem zentralen Ort statt. Immer mehr Unternehmen bilden virtuelle Teams, um wettbewerbsfähig zu bleiben, Zugang zu weltweiten Ressourcen zu erhalten und Personalkosten zu sparen. Sie haben kein gemeinsames Büro und kommunizieren überwiegend über Telefon, Mail, Skype, FaceTime & Co.  
[mehr...](#)

Bitte Suchbegriffe eingeben[Finden](#)Sie sind hier: [Projekt Magazin](#) > [PM-Markt](#) > [Bücher](#) > Powerteams ohne Grenzen

## Powerteams ohne Grenzen

Eine Geschichte über virtuelle Teams und wie sie die Welt verändern

### Informationen zum Buch



#### Powerteams ohne Grenzen

Autor: Ivanov, Peter

ISBN: 3869367520

Verlag: Gabal Verlag

Jahr: 2017

Seitenanzahl: 220 Seiten

Medienart: gebunden

Preis: 29,90 EUR

Jetzt bestellen:



### Bewertung: ★★★★☆

[Bewertung abgeben](#)

### 0 Kommentare

[Kommentar hinzufügen](#)

Die Bewertungs- und Kommentarfunktion steht nur registrierten Mitgliedern und Abonnenten zur Verfügung. Bitte melden Sie sich an.

### Anmelden

E-Mail-Adresse:

Passwort:

 Ich möchte auf diesem Computer automatisch angemeldet bleiben[Login](#)[Passwort vergessen?](#)

## Verlagstext

Globalisierung und Digitalisierung bringen es mit sich: Arbeit findet heute immer dezentraler statt. Expertenteams bilden sich, um ein Projekt erfolgreich zum Abschluss zu bringen, und trennen sich dann wieder, bis sie sich in anderer Konstellation neuen Inhalten widmen. Bei dieser häufig auch internationalen und damit kulturübergreifenden Form der Zusammenarbeit gilt es, im wortwörtlichen Sinne Grenzen zu überschreiten.

Dieses „grenzenlose“ Arbeiten stellt besondere Herausforderungen an die Führung. Wo Teams nicht an einem Ort und von Angesicht zu Angesicht miteinander kooperieren, sind andere Techniken gefragt, um erfolgreiches Arbeiten zu ermöglichen: Eigenverantwortung statt Kontrolle, eine gut strukturierte Kommunikation und ein Verständnis für kulturelle Unterschiede sind die Hauptmerkmale einer guten Führung virtueller Teams.

In diesem spannend zu lesenden Buch packt Peter Ivanov sein Know-how und seine jahrelange Erfahrung in eine fiktive Story, anhand derer er Stück für Stück die Prinzipien für gute Führungsarbeit in virtuellen Teams erläutert.

Jetzt bestellen:



# Weltweit vernetzt für ein Projekt

Weltweit verstreute Mitarbeiter, die gemeinsam an einem Projekt arbeiten – ein Buch über virtuelle Teams und wie man sie führt.

**Innsbruck** – Ist es wirklich möglich, Projekte nur virtuell über den Computer zu leiten? Peter Ivanov, der bulgarische Keynote-Speaker, hat über zwanzig Jahre lang Teams geleitet und zu großem Erfolg verholfen. In seinem Buch erklärt er anhand einer fiktiven Geschichte, wie ein Hamburger Bauleiter nach deutscher altbewährter Art und Weise versucht, ein virtuelles Team zu gründen. Hierbei stößt dieser auf mehrere Probleme. Vorerst kennt er sich mit all den neuen Technologien nur schlecht aus, dazu steht er vor einem kulturellen Problem. Anfangs ist Bernd, der Bauleiter, davon überzeugt, dass ein buntgemischtes Team nur aus seiner Diversität profitieren kann, so sind seine Mitarbeiter weit

über die Welt verstreut. Doch bald erkennt er, dass nicht jeder so tickt wie seine Kollegen in Deutschland, und befürchtet, sich mit diesem Projekt übernommen zu haben. Es sei anfangs schwer, Verantwortung an Personen abzugeben, die man im Grunde nicht kennt, doch Führungskräfte von virtuellen Teams müssen flexibler sein.

Der Autor vergleicht virtuelle Teams mit Atomen: Jedes Mitglied kreist in unterschiedlich großen Bahnen um den Kern. Es herrscht eine große Gravitationskraft, denn jeder interessiert sich für das Projekt und will seine Arbeit so gut als möglich machen. Ivanov erläutert in seinem Buch, wie ein virtuelles Team aufgebaut werden soll, auf was zu achten ist, welche Probleme auf einen zukommen und wie man diese bewältigt. (TT)

## Der Büchertipp Grenzenlose Zusammenarbeit

Peter Ivanov:  
Powerteams  
Ohne Grenzen.  
Wie virtuelle Teams die Welt verändern. Gabal  
Verlag, 259  
Seiten, 30,80 €.



Ein Büchertipp von  
[www.business-bestseller.com/tt](http://www.business-bestseller.com/tt)



Die vernetzte Arbeit birgt einige Stolpersteine.  
Foto: iStock

## Auto, Auszeit, Rabatt: Wie Firmen um Mitarbeiter buhlen

In Zeiten des Fachkräftemangels kämpfen Firmen mit Zusatanreizen um Mitarbeiter.

**Wien** – Dienstwagen, Fitnessprogramme, betriebliche Altersvorsorge, Mitarbeiterwohnungen, Einkaufsrabatte: In Zeiten des Fachkräftemangels werben viele Unternehmen nicht nur mit einem guten Gehalt. Sie bieten auch immer mehr Vergünstigungen, um Angestellte zu besseren Leistungen zu motivieren.

So bietet Google der Belegschaft Gratis-Essen, Swimmingpool und Kräutergarten. Der Kaffeeröster Tchibo hat in der Zentrale einen Freizeit- und Fitnessbereich, Unternehmensberatungen wie Roland Berger oder McKinsey, berücksichtigt für lange Arbeitszeiten, werben mit ausgedehnnten Auszeiten vom Job.

In Branchen mit starkem Fachkräftemangel seien solche „Benefits“ wichtig, um den eigenen Ruf als Arbeitgeber aufzupolieren, sagt Neele

Siemer, vom Personalberater Kienbaum. „Die Unternehmen wollen zeigen, dass bei ihnen die Arbeit Spaß macht.“ Manche Angebote werden indes auch von Bewerbern gefordert. „Gerade flexible Arbeitszeiten haben in vielen Gesprächen einen hohen Stel-

lenwert“, sagt Frank Schabel vom Personalvermittler Hays.

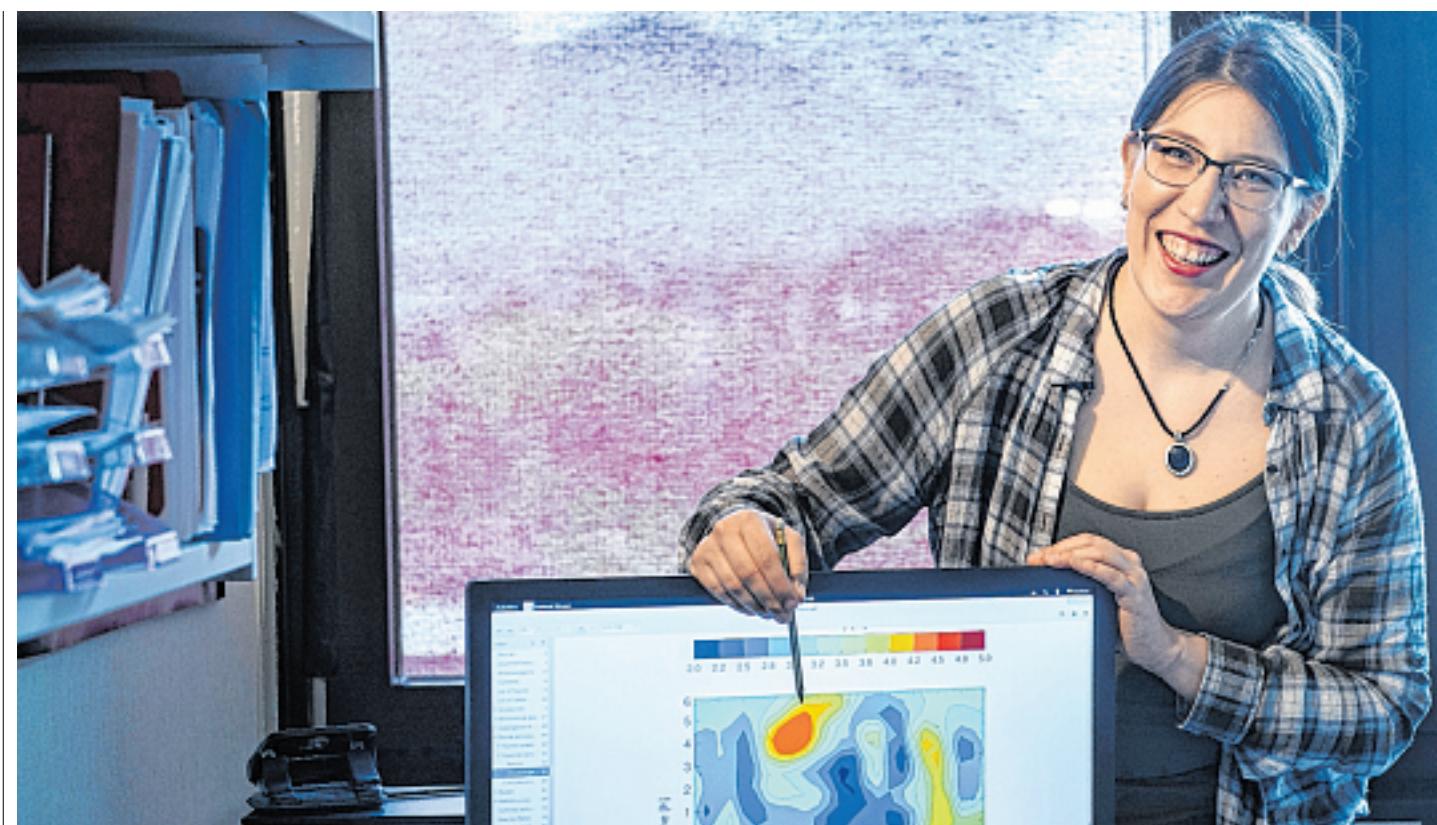
Firmen setzen die Angebote aber nicht ohne Eigennutz ein. „Gemeinsame Reisen etwa können Mitarbeiter zusammenschweißen und die Identifikation mit dem Unternehmen fördern“, sagt Scha-

bel. „Und natürlich reden die Leute darüber.“ Kritiker sehen zudem die Gefahr, Privates und Berufliches immer mehr zu vermischen. Sinnvoll seien Benefits, die auf die Bedürfnisse von Mitarbeitern ohne Zwänge eingehen, etwa Elternzeit. Auch steigerten nicht alle Angebote nachweislich die Leistung oder Zufriedenheit von Mitarbeitern. „Es nützt nichts, wenn es einen Wuzeltisch gibt, aber der Chef die Leute nicht fördert.“

Gegen den Fachkräftemangel dürften indes selbst üppige Angebote samt Sport und Wohlfühlatmosphäre alleine nicht reichen, meint Schabel. An erster Stelle stünden für die meisten Bewerber ein marktgerechtes Gehalt, persönliche Entwicklungschancen und die Firmenkultur. „Vergünstigungen nimmt man dann gerne mit.“ (dpa)



Der Arbeitgeber soll Spaß vermitteln. Doch ein Wuzler im Büro nützt wenig, wenn der Chef die Mitarbeiter nicht fördert.  
Foto: iStock/IvanMikhaylov



Stefanie Unterguggenberger wertet in ihrer Doktorarbeit das Grenzgebiet zwischen Atmosphäre und Weltraum aus.

Foto: Thomas Böhm

## Der Blick über den Horizont hinaus ist ihre Passion

Die Arbeit von Astrophysikern findet eher selten am Teleskop statt. Internationale Konferenzen sind wichtige Austauschmöglichkeiten.

Von Martina Treu

**Innsbruck** – „Wenn ich von meinem Arbeitsalltag als Astrophysikerin erzähle, sind die Leute oft erstaunt. Viel Zeit am Teleskop verbringen wir nämlich nicht“, erzählt Stefanie Unterguggenberger, Doktorandin am Institut für Astro- und Teilchenphysik in Innsbruck.

Nur zweimal im Jahr können die Wissenschaftler nämlich einen Antrag für das VLT (Very Large Telescope) in Chile stellen. Die Beobachtung wird üblicherweise von Astronomen vor Ort übernommen. Über die Plattform der Europäischen Südsternwarte erhalten Unterguggenberger und ihre Kollegen die

Daten, die sie mit speziellen Programmen reduzieren – sie also so bearbeiten, dass sie analysiert werden können.

Im dreijährigen Physikstudium werden die Grundlagen zu Elektrodynamik, Halbleiterphysik und anderen Bereichen vermittelt. Die Astrophysik ist schließlich ein spezialisiertes Masterstudium. Stellare Astrophysik, extragalaktische Arbeitsgruppen, das Grenzgebiet zwischen Atmosphäre und Weltraum oder die Astroteilchenphysik sind die wichtigsten Bereiche in Innsbruck.

Neben der beobachterischen Grundlage ist eine zweite Seite der Astrophysik die Theorie mit Simulationen. „Einige befassen sich mit Hy-

drodynamik, in der die Physik von Gasen und Plasmen astrophysikalisch betrachtet wird“, erzählt Unterguggenberger.

Ihre Doktorarbeit sollte eigentlich im Bereich der Kosmologie angesiedelt sein. Dort bekam Unterguggenberger es aber schnell mit einem typischen Problem in der Astrophysik zu tun: „Wir beobachten den Weltraum vom Boden aus. Unsere Atmosphäre beeinflusst durch Emission die beobachteten Signale und erschwert die Datenanalyse“, erklärt die Astrophysikerin. So befasste sie sich schließlich mit diesem Phänomen.

Wichtigste Möglichkeit für die Forscher, sich untereinan-

der auszutauschen, sind die Konferenzen. Denn oft forscht man am selben Institut an unterschiedlichen Bereichen und kann sich untereinander kaum austauschen. Dies sei eine der großen Herausforderungen. „Oft kann man seine Arbeit erst auf den Konferenzen richtig einordnen und sich Feedback geben lassen“, so Unterguggenberger.

### TT-Berufsporträt

**Voraussetzung:** Ausdauer, Teamfähigkeit, Leidenschaft für die Materie, Ehrgeiz.

**Ausbildung:** Drei Jahre Grundstudium Physik, Spezialisierung auf Astrophysik im Masterstudium.



## Ehrung für 160 Jungmeister

Mit der Verleihung der Meisterbriefe ging kürzlich im Kurhaus Hall der Ausbildungsweg für 160 Jungmeisterinnen und Jungmeister zu Ende. Damit sind sie nicht nur für die berufliche Selbstständigkeit gerüstet, sondern als ausgewiesene Experten auch gefragte Fachkräfte.

Foto: WKT/Die Fotografen

## Digitalisierung lastet auf jeder zweiten Schulter

**Berlin** – Millionen Arbeitnehmer fühlen sich durch die Digitalisierung in den Betrieben gestresst und unter Zeitdruck gesetzt. Das geht aus einer Studie hervor, die der Deutsche Gewerkschaftsbund am Mittwoch in Berlin vorstellte. 46 Prozent der Befragten gaben an, ihre Arbeitsbelastung habe aufgrund der Digitalisierung



**PETER IVANOV**

## **Powerteams ohne Grenzen**

Eine Geschichte über virtuelle Teams und wie sie die Welt verändern

264 Seiten, gebunden

ISBN 978-3-86936-752-1

€ 29,90 (D) | € 30,80 (A)

GABAL Verlag, Offenbach 2017

Arbeiten Sie immer in ein und demselben Büro, mit den immer gleichen Kollegen? Dann gehören Sie zu den Ausnahmen! Denn 80 % der Beschäftigten in den Industriestaaten arbeiten regelmäßig mit Menschen zusammen, die sich an einem anderen Ort, in einer anderen Stadt oder auf der anderen Seite der Erde befinden, wie eine Studie von Forrester Research ergab. Expertenteams bilden sich, um ein Projekt auf die Beine zu stellen und trennen sich wieder, bis sie sich in anderer Konstellation neuen Inhalten widmen.

Dass solche virtuellen Teams keine unangenehme Begleiterscheinung der Globalisierung und Digitalisierung sind, mit der man sich irgendwie arrangieren muss, demonstriert Peter Ivanov in *Powerteams ohne Grenzen*. Vielmehr sei es die Arbeitsform der Zukunft und eine Riesenchance für Unternehmen! Vor allem, wenn sie nicht nur geografische, sondern auch kulturelle Grenzen überschreiten und aus dieser Unterschiedlichkeit ihre Kraft beziehen. So entfaltet sich das ganze Potenzial einer vernetzten Welt! Die Voraussetzungen, virtuelle Powerteams zu schaffen, waren noch nie so gut wie heute. Vorausgesetzt, es gelingt der Führungskraft, alle Mitglieder für ein lohnendes gemeinsames Ziel zu begeistern, durch einen kraftvollen, erfolghungrigen Spirit zu verbinden und die räumlichen Unterschiede technisch zu überbrücken. Ein virtuelles Team ist für Ivanov aufgebaut wie ein Atom mit verschiedenen Teilchen, die den Kern umkreisen: Es kommt in dem Team darauf an, trotz der Distanz die Gravitationskraft zu erhalten. Der energetische Kern des Teams ist das gemeinsame Ziel – das, was alle Mitglieder begeistert, motiviert und zu Spitzenleistung antreibt.

Von virtuellen Powerteams profitieren alle Seiten: Die Teammitglieder können an internationalen Projekten teilnehmen und flexibel arbeiten, ohne ständig reisen zu müssen. Sie haben mehr Zeit für Familie und Freunde und können sich trotzdem beruflich verwirklichen. Gerade junge Menschen ziehen spannende Projekte der klassischen Karriere in einer hierarchischen Organisation vor. Sie sind an weltweite Kooperation bereits gewöhnt – an der Uni wie auch in den globalen Communities. Virtuelle Teams nützen auch Führungskräften, denn sie können auf eine noch nie dagewesene Auswahl an Expertise zugreifen. Digitale Plattformen wie LinkedIn oder XING eröffnen per Mausklick den Zugang zu einem gigantischen Expertenpool. Und schließlich kann die gesamte Organisation – egal, ob Konzern, mittelständisches Unternehmen, wissenschaftliche Einrichtung oder NGO – global präsent sein, hat Zugang zu weltweiten Ressourcen, wird flexibel, skalierbar und kann auf einen enormen Wissensschatz zugreifen.

Haben Sie Lust, zu den Gewinnern einer neuen Zeit zu gehören? In *Powerteams ohne Grenzen* packt Peter Ivanov sein Wissen und seine jahrelange Erfahrung in eine fiktive Story, mit der er Stück für Stück die Prinzipien für gute Führungsarbeit in virtuellen Teams erläutert und direkt umsetzbares Praxis-Know-how liefert. So profitieren auch Sie von den Erfahrungen der Vorreiter virtueller Powerteams!

Peter Ivanov ist international gefragter Keynote-Speaker, Unternehmensberater und Executive Coach. Er hat virtuelle Teams mit z.T. mehr als 100 Mitarbeitenden geleitet, die sich auf Europa, Zentralasien, den Nahen Osten und Afrika verteilt. Seine Teams wurden mehrfach mit Corporate Awards ausgezeichnet.

## PRESSEMITTEILUNG

8. Mai 2017

### GABAL-Autor Peter Ivanov siegt Down Under

#### Virtual-Teams-Experte holt bei den World Masters Games in Auckland/Neuseeland Gold und Bronze

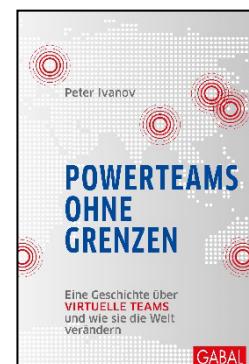


(Offenbach) Peter Ivanov, Keynote-Speaker, Unternehmensberater und GABAL-Autor, hat bei den World Masters Games in Auckland/Neuseeland in der Altersklasse M40 die Goldmedaille im Diskuswerfen und die Bronzemedaille im Speerwerfen gewonnen.

Mit 35,30 Metern im Diskuswurf setzte er sich deutlich gegen den zweitplatzierten Deutschen Wolfgang Fuhrmann (33,58 Meter) sowie den Neuseeländer Dennis Langford (31,24 Meter) durch. Im Speerwurf musste sich Peter Ivanov mit 41,11 Metern knapp den beiden Neuseeländern David Morgan (42,17 Meter) und Malcolm Clarke (42,44 Meter) geschlagen geben. Insgesamt also ein durchaus erfolgreicher Wettbewerb für den in Bulgarien geborenen Sportler und Unternehmer.

Dabei begann Peter Ivanov, der in seiner Jugend bereits als Leistungssportler aktiv war, erst mit 40, wieder an Wettbewerben teilzunehmen. Sein ausschlaggebendes Argument: „Alter ist für mich nur eine Zahl“. Die Erfolge geben ihm recht: So holte Peter Ivanov bereits den Titel als bulgarischer Meister im Speerwerfen und Diskuswerfen. Außerdem gewann er 2014 die Balkanmeisterschaft, an der 18 Nationen teilnahmen. Auch bei den European Masters Games 2015 in Nizza holte er den zweiten Platz im Diskuswerfen.

Die Leistungsorientierung im Sport überträgt Peter Ivanov auch auf sein Berufsleben. Denn genauso wie ein Speer- und Diskuswerfer benötigt eine Führungskraft Technik, Konzentration und Kraft, um ihr Team zu motivieren und zu Höchstleistungen anzuregen. In seinem neuen Buch *Powerteams ohne Grenzen* demonstriert Peter Ivanov eindrücklich, wie erfolgreiche Teamführung über Ländergrenzen hinweg funktioniert. Dabei stellt er immer wieder den Bezug zum Leistungssport her, der ihn persönlich zu Spitzenergebnissen treibt.



**Peter Ivanov**, geboren 1970 in Bulgarien, ist Keynote-Speaker, Unternehmensberater und Executive Coach. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung im internationalen Management. In der Konzernwelt leitete er virtuelle Teams, die teilweise aus mehr als 100 Mitarbeitenden bestanden und sich auf West- und Osteuropa, Zentralasien, den Nahen Osten und Afrika verteilten. Seine Teams wurden mehrfach mit Corporate Awards ausgezeichnet. Der studierte Mathematiker spricht fünf Sprachen und gewann als Sportler mehrere internationale Meisterschaften im Diskuswurf.

Weitere Informationen zu Peter Ivanov erhalten Sie unter [www.peter-ivanov.com/de/](http://www.peter-ivanov.com/de/) oder auf der Webseite des GABAL Verlags [www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de).

Der **GABAL Verlag** gehört als zukunftsorientierter Wirtschaftsverlag zu den wichtigsten Anbietern von Büchern und Medien rund um die berufliche und private Aus- und Weiterbildung. Sein erklärtes Ziel ist die leicht verständliche Vermittlung von Bildungsinhalten auf hohem Niveau. Mit renommierten Autoren und einem vielseitigen Programm setzt der Verlag Trends, reagiert auf aktuelle Veränderungen und Anforderungen in Wirtschaft, Beruf und Gesellschaft und stellt immer wieder unter Beweis, dass Wirtschaft

alles ist, nur nicht langweilig. Von Büchern über Hörbücher und CD-ROMs bis hin zu E-Books, mp3, Computer Based Trainings und Internet-Workshops – der GABAL Verlag bietet eine einzigartige Medienvielfalt, zugeschnitten auf die verschiedenen Bedürfnisse und Ansprüche seiner Kunden.

Verlag:



**GABAL Verlag**  
Schumannstr. 155  
63069 Offenbach  
Fon: +49 69 830066-0  
[info@gabal-verlag.de](mailto:info@gabal-verlag.de)  
[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

Pressekontakt:



**Agentur für Public Relations GmbH**  
Grimmelshausenstr. 25  
50996 Köln  
Fon: +49 221 778898-0  
[office@pspr.de](mailto:office@pspr.de)  
[www.pspr.de](http://www.pspr.de)

Folgender Beitrag ist noch nicht veröffentlicht  
worden (wird nachgereicht):

- F&E Manager (Print; Ausgabe 3 / 2017)